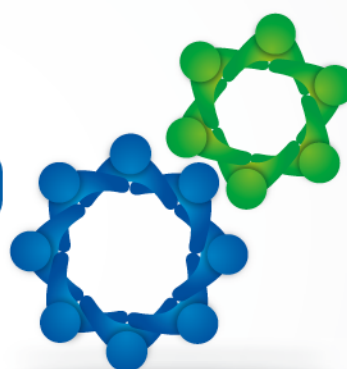


# SAT

Servicio de Administración  
Tributaria de Lima

## Plan Estratégico 2010-2013



*SAT, siempre a su servicio.*

# ÍNDICE

1

## INTRODUCCIÓN

2

## ANTECEDENTES

3

## DIAGNÓSTICO

*Ambiente externo  
Ambiente interno*

4

## GESTIÓN ESTRATÉGICA

*Marco estratégico SAT  
Cuadro de mando integral  
Control y seguimiento del PEI*

5

## NUESTRO RETO:

6

## TERMINOLOGÍA

- 2.1 HISTORIA
- 2.2 FUNCIONES
- 2.3 MARCO LEGAL
- 2.4 ORGANIGRAMA DEL SAT
- 2.5 EL MODELO SAT

### 3.1 AMBIENTE EXTERNO

- 3.1.1 Aspecto Económico
- 3.1.2 Aspecto Social
- 3.1.3 Aspecto Legal
- 3.1.4 Aspecto Político
- 3.1.5 Aspecto Tecnológico

### 3.2 AMBIENTE INTERNO

- 3.2.1 Gestión de recaudación tributaria municipal
- 3.2.2 Gestión al servicio del ciudadano
- 3.2.3 Gestión de acercamiento y fidelización del ciudadano
- 3.2.4 Gestión tecnológica al servicio del ciudadano
- 3.2.5 Gestión por procesos y mejora continua
- 3.2.6 Gestión del Sistema de la Calidad
- 3.2.7 Gestión de Responsabilidad Social
- 3.2.8 Gestión del Desarrollo del Capital Humano
- 3.2.9 Capacidad financiera

### 4.1 MARCO ESTRATÉGICO DEL SAT

- 4.1.1 VISIÓN
- 4.1.2 MISIÓN
- 4.1.3 VALORES
- 4.1.4 CULTURA SAT
- 4.2 DESAFÍOS ESTRATÉGICOS
- 4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL
- 4.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PEI

RUMBO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL SAT

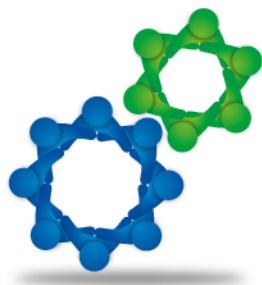
# 1 INTRODUCCIÓN

El SAT de Lima, gracias al esfuerzo de la alta dirección y a todo el equipo de profesionales y técnicos que lo conforman, alcanzó la consolidación de su gestión orientada a objetivos estratégicos, lo que se refleja a través de los siguientes resultados: la evolución positiva de la recaudación tributaria, siendo esta aproximadamente el 38%<sup>1</sup> de los ingresos económicos de la Metropolitana de Lima y una aprobación del 66% en el nivel de satisfacción del ciudadano respecto de los servicios que brinda el SAT.

Para el logro de los resultados antes citados, el SAT de Lima ha orientado su modelo de gestión a la búsqueda de la mejora continua de los procesos internos para lo cual ha implementado el Sistema de Gestión de Calidad, fortaleciendo las capacidades técnicas y directivas del equipo de colaboradores a nivel nacional e internacional, desarrollo de aplicaciones tecnológicas para simplificar y masificar los servicios al ciudadano, implantando el control y seguimiento del uso eficiente de los recursos a través de la Gestión para Resultados, fomentando el acercamiento hacia el ciudadano a fin de guiarlo hacia una cultura de cumplimiento voluntario, a la difusión del conocimiento en materia de recaudación tributaria a través de las actividades educativas que se brinda a los funcionarios municipales del país.

El SAT de Lima como organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima, ha sostenido en el tiempo su eficiencia y liderazgo en las funciones asignadas, para continuar en ello, el SAT prepara nuevos desafíos en su gestión, desafíos que plantea realizar en los próximos cuatro años y están descritos en el presente Plan Estratégico Institucional.

El impulso favorable a la realización del presente PEI 2010 – 2013 determinará resultados positivos para los próximos períodos debido a que se consolidará de forma escalonada los diversos sistemas de gestión que permitirán alcanzar el nuevo Modelo de Excelencia en la Gestión.



<sup>1</sup> Respecto a los años 2000 – 2009. Gerencia de Finanzas - SAT, Dirección Nacional de Contabilidad Pública - MEF

## 2 ANTECEDENTES

### 2.1 HISTORIA

La recaudación de los ingresos tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima hasta el año 1996 estuvo a cargo de la Oficina General de Administración Tributaria – OGAT, denominado también Oficina de Rentas, la misma pertenecía a la estructura interna de la misma Municipalidad. Corrían los años 90, los municipios fueron limitados en sus competencias y recursos, la disciplina fiscal se relajó, la corrupción se incrementó, se retrasó la reforma de catastro y la OGAT tenía bajos niveles de pago voluntario de los impuestos, arbitrios y licencias municipales, no tenía capacidad para fiscalizar el cumplimiento tributario y aplicar estrictamente la legislación vigente, debido a un sistema informático obsoleto de registro de contribuyentes, una inadecuada infraestructura y a un personal de bajo nivel de profesionalización, desmotivado y no comprometido.

Frente a este escenario, la Alta Dirección de la municipalidad provincial decide llevar a cabo en el año 1996 una reorganización en el área de administración y recaudación tributaria local, acción similar a la emprendida por el Gobierno Central al reformar estructuralmente el sistema tributario nacional.

04 | PEI

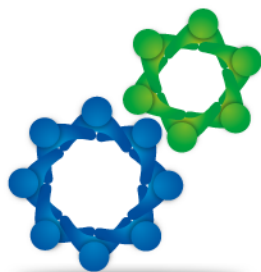
#### A mediados de los 90'

- Bajos ingresos (ley de tributación municipal).
- Altos índices de Morosidad.
- Focos de corrupción.
- Sistemas informáticos obsoletos o inexistentes.

PROCESO DE  
MODERNIZACIÓN

#### Modelo SAT (1996)

- Rescata los aspectos positivos del sistema burocrático y aplica instrumentos de la nueva gestión pública.
- Profesionalización de la carrera pública local.
- Transparencia en la gestión.
- Aplicación de nuevas soluciones tecnológicas.





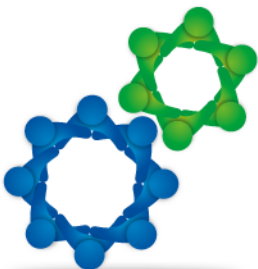
Como resultado se creó el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Municipalidad Metropolitana de Lima, mediante los Edictos N° 225 y 227, publicados el 16 de abril y 17 de mayo de 1996 respectivamente, como una alternativa para modernizar, optimizar, organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de los ingresos tributarios (impuesto predial, impuesto vehicular, alcabala, arbitrios, impuesto a los juegos y espectáculos) y no tributarios (multas administrativas, de tránsito y transporte urbano) de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

## 2.2 FUNCIONES

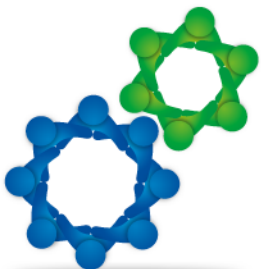
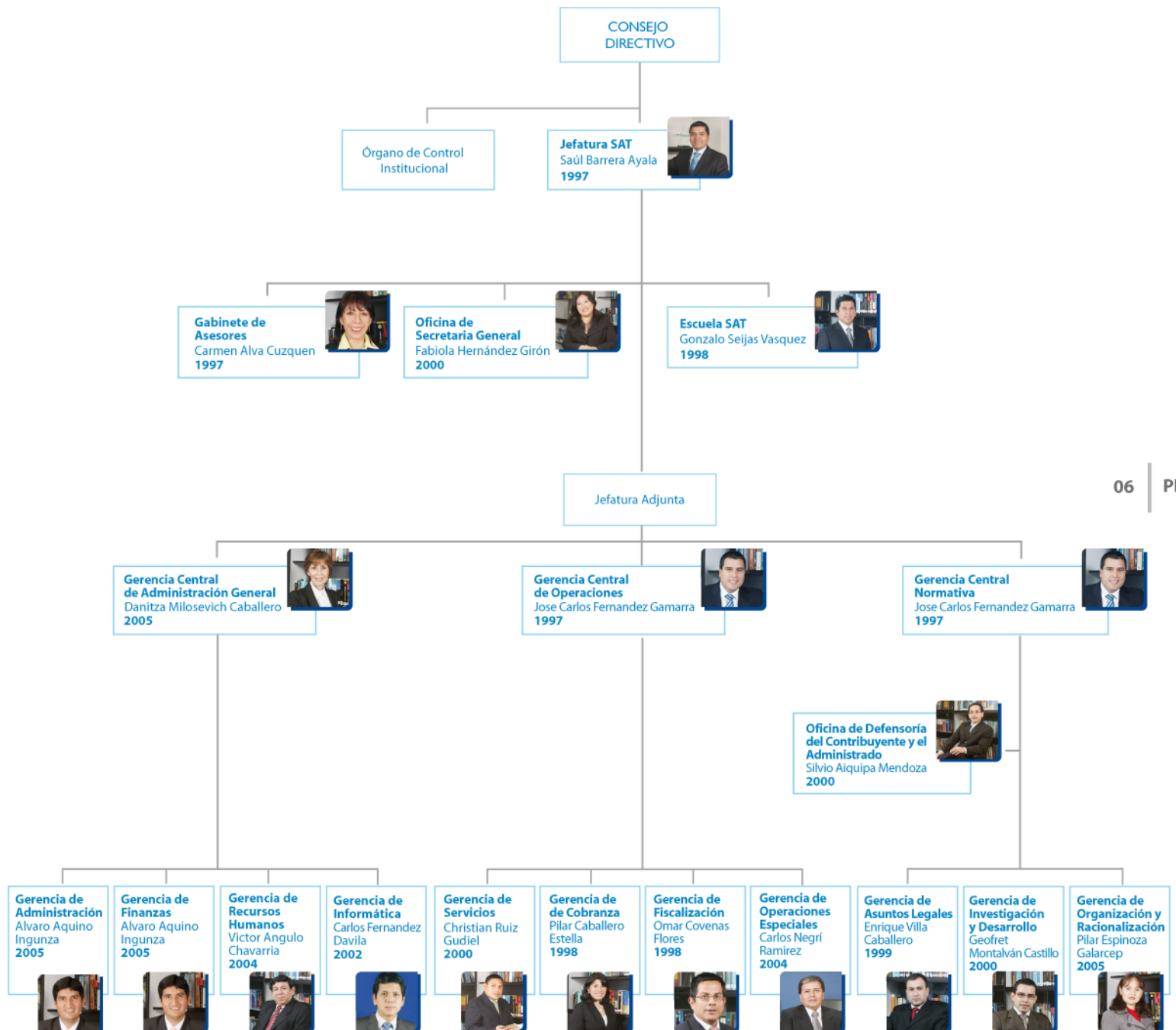
- ✿ Establecer la política tributaria y promover el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias.
- ✿ Determinar la deuda tributaria y realizar las gestiones de cobranza pertinentes para recaudar los ingresos municipales por los distintos conceptos.
- ✿ Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- ✿ Conceder el aplazamiento o el fraccionamiento de las deudas.
- ✿ Atender y orientar adecuadamente a los contribuyentes sobre las normas y procedimientos que deben conocer.
- ✿ Brindar la adecuada infraestructura y canales de atención que faciliten el cumplimiento de las obligaciones.
- ✿ Atender los reclamos de su competencia que los contribuyentes presenten contra actos de la Administración, entre otras.

## 2.3 MARCO LEGAL

- ✿ Edicto N° 227 que aprueba el Estatuto del Servicio de Administración Tributaria SAT, "Ley Orgánica del SAT de Lima".
- ✿ Edicto N° 225 que crea el SAT.
- ✿ DS – 156-2004-EF "Ley de Tributación Municipal".
- ✿ Directivas anuales de programación, formulación y ejecución presupuestaria para las entidades de tratamiento empresarial.
- ✿ Manual de Formulación y Administración de Planes, Presupuesto, Proyectos, Acciones extraordinarias y tareas Informáticas. GCN-GID-MN del 16/10/2009.



## 2.4 Organigrama del SAT



## 2.5 EL MODELO SAT

El SAT fue creado como un organismo público descentralizado, con derecho público interno, personería jurídica y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera. Además de contar con un régimen laboral perteneciente a la actividad privada que le permitiría una mayor flexibilidad para la contratación de personal.

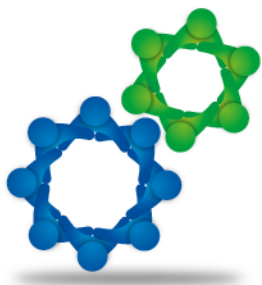
Desde el inicio de sus actividades, el SAT de Lima se ha caracterizado por su constante crecimiento y evolución en el desarrollo de su accionar, el mismo que flexibiliza y adecua las nuevas tecnologías y procesos en beneficio del ciudadano, con una alta vocación de servicio y respeto estricto a la normativa vigente.

Este modelo tiene como ventajas y características intrínsecas las siguientes:

- ✿ La transparencia en la gestión.
- ✿ La profesionalización de la carrera pública local.
- ✿ La aplicación de nuevas soluciones tecnológicas.
- ✿ La reforma gerencial, como resultado de aplicar los instrumentos de la nueva gestión pública, que ha recogido lo mejor de la administración y gestión del sector privado, dentro de lo permitido por el marco legal.
- ✿ Rescata los aspectos positivos del sistema burocrático, como la meritocracia, el establecimiento de procedimientos, la uniformidad de criterios, la definición y respeto de la jerarquía, entre otros.

El modelo SAT resulta más efectivo que el modelo de la administración tributaria tradicional porque:

- ✿ Aplica una fiscalización intensiva, generando la ampliación de la base tributaria.
- ✿ Realiza mayores esfuerzos de cobranza, disminuyendo la tasa de morosidad.
- ✿ Aplica una gestión estratégica de los recursos humanos.
- ✿ Gestiona con autonomía y transparencia sus finanzas, respetando la normatividad vigente.
- ✿ Invierte en infraestructura, sobre todo en tecnologías de información.
- ✿ Genera ingresos adicionales mediante la ampliación de su campo de actividades.



# 3 DIAGNÓSTICO

## 3.1 AMBIENTE EXTERNO

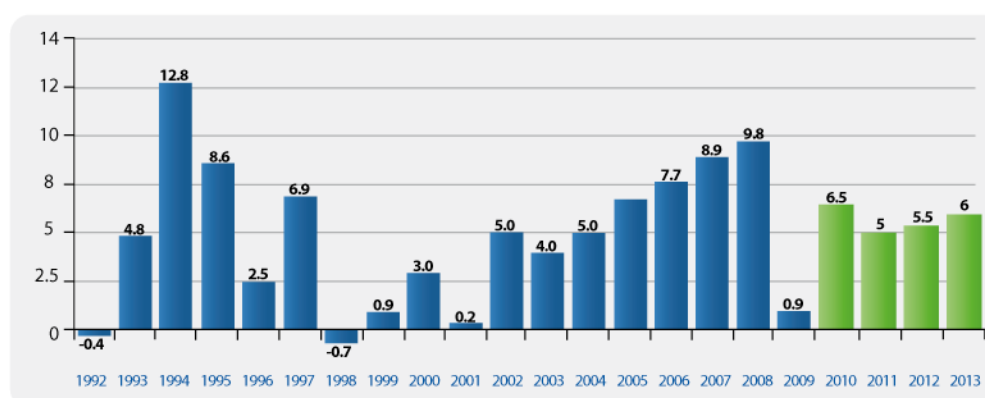
### 3.1.1 Aspecto Económico

En el difícil contexto internacional después de la crisis financiera del 2009 donde la economía se contrajo 0.6% y el comercio mundial cayó 10.7%; el Perú ha sido uno de los pocos países que ha crecido, no hubo crisis cambiaria y las empresas se mantuvieron sólidas y rentables. El país adoptó políticas monetarias y fiscales expansivas que evitaron mayores deterioros de la actividad económica, en el ámbito fiscal la acumulación de superávit en los años anteriores permitió implementar el Plan de Estimulo Económico de hasta 3.5% del PBI.

Para el año 2011 el PBI se recuperaría y se ubicaría en torno al 5%, debido a tres razones: Primero los factores transitorios del 2010 se habrán diluido (impulso fiscal y contribución del efecto inventarios al crecimiento serán menores). Segundo, el impulso externo será débil, ya que no se espera una rápida recuperación de la actividad económica de nuestros principales socios comerciales y se anticipa una contracción en los términos de intercambio. Por último, las posibilidades que la incertidumbre asociada al proceso electoral retrase algunas decisiones de inversión.

08 | PEI

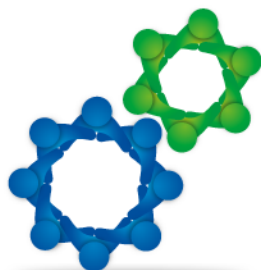
**Producto bruto interno: 1992- 2010**  
(variación % anual)



Fuente: INEI

\*Información del índice mensual de la producción nacional

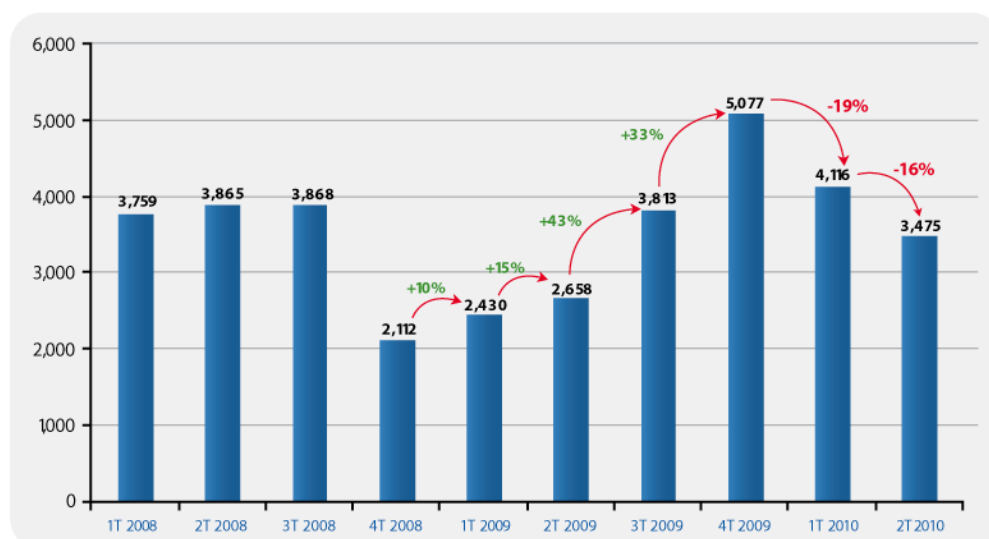
Set.2009 - Ago.2010



Hacia adelante, el Perú se encuentra en una buena posición para retornar a su tendencia de crecimiento de largo plazo, junto a importantes proyectos de inversión principalmente en los sectores de minería e hidrocarburos. Así, el Perú se encuentra en la lista de países emergentes que crecerá a un ritmo promedio anual de 5,5% o más en el período 2010-2013.

En cuanto al sector inmobiliario, este ha presentado un auge significativo en estos últimos años favorecidos por diversos factores como el aumento de ingresos y las facilidades crediticias. Para los años 2011-2013 se estima que el sector construcción crecerá en un promedio del 10%, debido a la reactivación de planes y proyectos que fueron postergados debido a la crisis, dinamizando y generando efectos positivos sobre el sector inmobiliario.

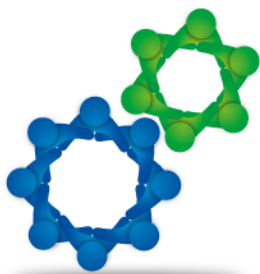
### Unidades inmobiliarias vendidas por trimestre 2008 - 2010 Lima Metropolitana y Callao



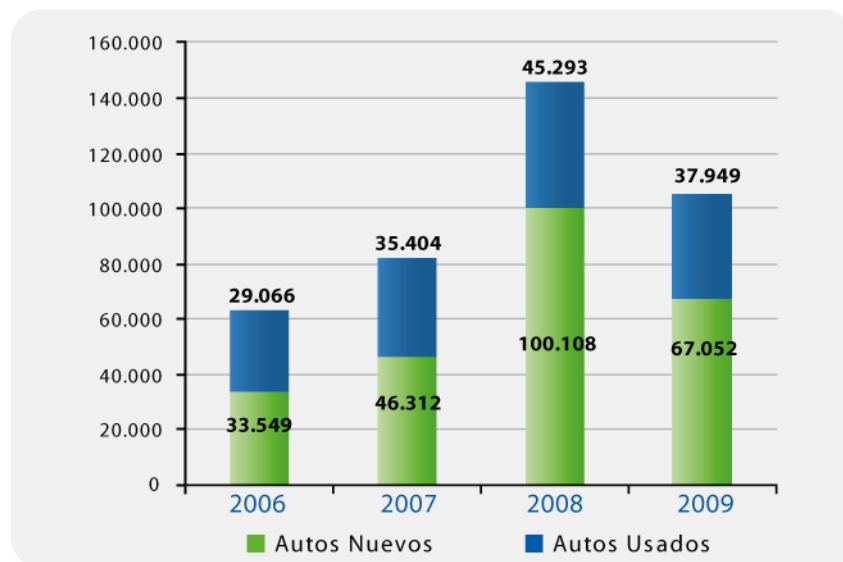
**Fuente:** Informe de Coyuntura Inmobiliaria Tinsa PERU SAC – Primer Semestre 2010

En cuanto al sector automotor, la importación de autos, la misma que esta constituida por autos nuevos y usados se ha incrementado con el paso de los años. A partir del año 2006 el mercado de autos nuevos empezó a liderar el mercado de la importación de automóviles, llegando a triplicarse en el año 2008. Para el año 2009 se reportó una caída, debido a la disminución del dinamismo en otros sectores producto de la crisis, pese a ello sigue siendo el mayor componente de la demanda de autos.

En lo que respecta a Lima Metropolitana se sabe que concentra alrededor del 64% del parque vehicular nacional, donde la categoría de automóviles posee la mayor demanda.



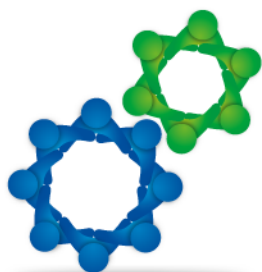
### Importación de vehículos automotores 2006 - 2009



Fuente: MTC, Asociación Automotriz del Perú S.A.-AAP, Automás

Según informes de Araper<sup>2</sup>, para el año 2010 las ventas de vehículos nuevos ascenderían a 110 mil unidades, este dato ha sido estimado en base a las ventas registradas de enero a julio del presente año de 64,948 unidades. En cuanto a la proyección se espera tener tasas anuales de crecimiento del 15%, la cual permitiría dentro de cuatro años llegar a un nivel de ventas de hasta 200 mil vehículos nuevos.

Asimismo, las nuevas marcas y modelos, junto a las facilidades de financiamiento han propiciado la aparición de nuevo compradores y la recuperación de algunos sectores afectados por la crisis, lo que permitirá continuar con el crecimiento y la renovación de este sector.





### 3.1.2 Aspecto Social

El buen desempeño de nuestro país en el 2009 permitió salvaguardar los logros obtenidos en los años anteriores, se puede ver un crecimiento económico a través de la generación de empleo que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el tercer trimestre del 2010 se incrementó en un 9.5% respecto del mismo periodo del año anterior, así como un mayor ingreso fiscal, el cual a su vez ha permitido financiar el gasto social.

Esta transformación social se está dando con una mejor distribución del ingreso y mayores estándares de calidad de vida, la misma que puede medirse a través de la reducción de la pobreza de un 54% a 34.8%, el mayor acceso a bienes de consumo durables, mayor acceso a los servicios básicos y la mejora progresiva de la calidad educativa e indicadores de salud.

### 3.1.3 Aspecto Legal

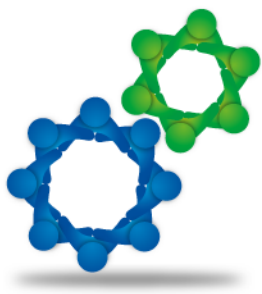
El Congreso de la República ha dictado diversas disposiciones con el objeto de mejorar el clima de inversión y facilitar el cumplimiento de obligaciones tributarias, una de ellas, es que los Notarios se encuentran obligados a comunicar a la municipalidad respectiva las transferencias de dominio de predios, en caso lo requieran las partes, con el fin de que la autoridad tributaria de dicha municipalidad realice la correspondiente alta y baja de los contribuyentes del impuesto; otorgando así celeridad e inmediatez en la atención de dichas comunicaciones tributarias.

En cuanto a los arbitrios municipales no ha habido variación respecto de los pronunciamientos realizados por el Tribunal Constitucional en los años anteriores y que sirvieron de base para la determinación en adelante de dicho tributo. Asimismo, con relación a los TUPAs, es preciso mencionar que la Presidencia del Consejo de Ministros ha establecido una nueva metodología para la determinación de los costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad para todas las entidades públicas.

Por otro lado, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha regulado el procedimiento administrativo para la imposición de multas a los peatones ante la comisión de una infracción al transporte y tránsito terrestre y ha rehalizado diversas modificaciones a las normas relacionadas a infracciones de tránsito; ello con la finalidad de educar el comportamiento vial, tanto de los peatones como de los conductores.

### 3.1.4 Aspecto Político

El año 2011 se inicia una gestión municipal con un nuevo grupo político que liderará la administración municipal de Lima Metropolitana como resultado de las elecciones municipales realizadas en octubre del 2010. Esta nueva agrupación tiene un Plan de Gobierno para Lima Metropolitana 2011-2014 sustentado en la democracia y en la descentralización.





### 3.1.5 Aspecto Tecnológico

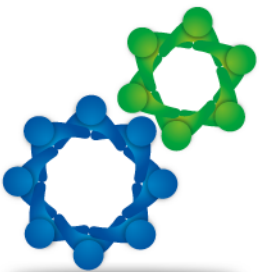
El gobierno electrónico es ahora una herramienta importante para el sector público, es una fuerza para la gobernabilidad efectiva y la participación ciudadana, tanto a nivel nacional y local. Los gobiernos deben tener la capacidad de dirigir sus esfuerzos para desarrollar y prestar servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos, y mejorar su desarrollo a nivel internacional. Asimismo, a pesar de la crisis financiera existe una tendencia al desarrollo en la administración electrónica y surge la necesidad de que los gobiernos sean competentes, transparentes, accesibles y eficientes.

El índice de uso de las herramientas en línea y el índice de la infraestructura de telecomunicaciones, ofrece un panorama para que los gobiernos puedan promover la interacción entre los ciudadanos y la misma administración.


El índice de infraestructura de telecomunicaciones está compuesto por cinco indicadores:

- ✿ Computadoras por cada 100 personas.
- ✿ Número de usuarios de Internet por cada 100 personas.
- ✿ Número de líneas telefónicas por cada 100 personas.
- ✿ Número de suscripciones móviles celulares por cada 100 personas.
- ✿ Número de banda ancha fija abonados por cada 100 personas.

Según el estudio de las Naciones Unidas 2010, los países iberoamericanos con mayor nivel de penetración en el uso de las telecomunicaciones son: España, Uruguay, Argentina, Chile y Brasil. En el Perú, se aprecia que el mayor indicador del índice de infraestructura de telecomunicaciones es el uso de servicios móviles (celulares) donde de cada 100 habitantes alrededor de 73 utilizan estos servicios.



## Índice de la infraestructura de telecomunicaciones y sus componentes

 País	Índice de Valor	Nº estimado de usuarios de Internet(*)	Principales líneas telefónicas(*)	Servicios Móviles(*)	Computadoras Personales(*)	Total de banda ancha fija(*)
España	0,510	56,70	45,41	111,68	40,40	20,22
Uruguay	0,318	40,01	28,64	104,73	13,53	8,59
Argentina	0,281	20,11	24,15	116,61	9,04	7,99
Chile	0,271	32,47	20,99	88,05	14,11	8,49
Brazil	0,253	33,83	21,43	78,47	16,12	5,26
Costa Rica	0,242	32,31	31,81	41,75	23,10	3,90
Colombia	0,242	38,03	15,15	91,90	7,92	4,23
Venezuela	0,232	25,49	22,42	96,31	9,26	3,90
Panamá	0,220	22,91	14,59	111,04	4,56	4,63
México	0,216	21,43	18,92	69,37	14,10	7,01
El Salvador	0,192	12,49	17,56	113,32	5,78	2,01
Perú	0,179	24,72	9,98	72,66	10,06	2,52
Ecuador	0,160	9,71	14,17	86,01	12,95	0,26
Paraguay	0,143	8,66	5,82	92,83	7,79	1,50
Honduras	0,126	9,00	11,28	84,86	1,98	0,00
Bolivia	0,092	10,50	7,12	49,82	2,40	0,36
Nicaragua	0,075	2,81	4,49	53,62	4,03	0,34
Cuba	0,062	12,94	9,85	2,96	5,62	0,02

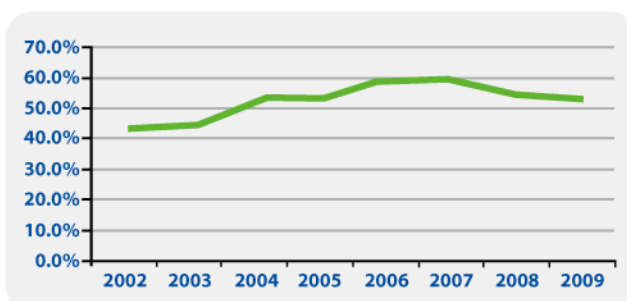
**Fuente:** United Nations E-Government Survey 2010. Estudio realizado para 190 países.

(\*)Considerado por cada 100 habitantes

Es importante señalar el acceso a los servicios electrónicos en Lima Metropolitana, según la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico (ONGEI) el 30.9% de hogares en Lima Metropolitana cuenta con al menos una computadora en su hogar, así mismo el 21% de hogares cuenta con una conexión a Internet, cifra que duplica la alcanzada hace sólo 4 años.

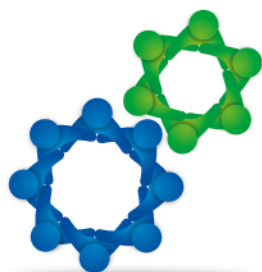
Este último dato explica porque el auge de las cabinas de Internet tiende a disminuir, aunque siga siendo el principal centro desde donde acceden a la red los ciudadanos de Lima, como se aprecia en el cuadro siguiente:

### Porcentaje de hogares con al menos un miembro que hace uso de cabina pública de Internet por área de residencia.



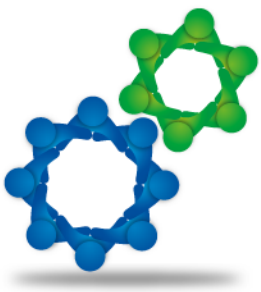
Año	Computadora
2002	43.9 %
2003	44.7 %
2004	52.4 %
2005	54.6 %
2006	59.8 %
2007	60.0 %
2008	55.0 %
2009	52.6 %

**Fuente:** ONGEI.



Otro dato interesante es que según el estudio realizado por la ONGEI el 46.30% del total de ciudadanos en Lima Metropolitana accede eventualmente a Internet ya sea desde su hogar, oficina, cabina de Internet o centro de estudios.

Para el próximo año, dado el crecimiento económico del país será real la masificación del Internet, este medio y otras tecnologías pasarán a hacer un factor necesario en la vida diaria de los ciudadanos, por lo que las administraciones públicas deberán ofrecerles servicios innovadores y creativos que respondan a los diferentes equipos tecnológicos que salen al mercado.

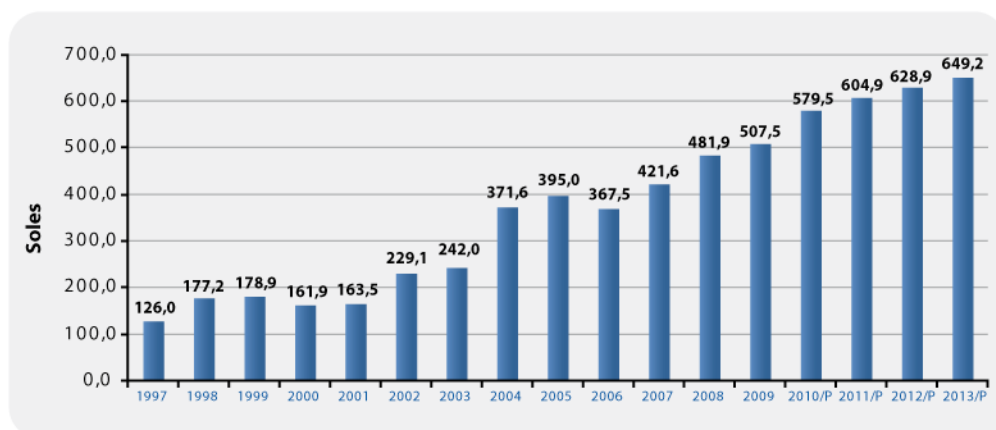


## 3.2 AMBIENTE INTERNO

### 3.2.1 Gestión de Recaudación Tributaria Municipal

La recaudación por los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad de Lima durante los meses de enero a diciembre del periodo 1997 al 2009, presenta una evolución positiva constante, alcanzando en el año 2009 la más alta recaudación histórica anual de S/. 507.5 millones desde 1997.

**Evolucion de la recaudacion  
1997 - 2013**



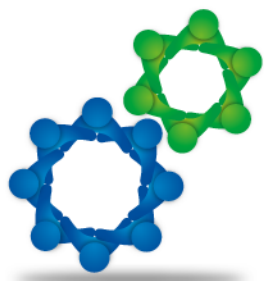
**Fuente:** SAT

P/ Incluye: Proyecciones

Elaboración: Gerencia de Investigación y Desarrollo

Asimismo, es destacable la performance del cumplimiento voluntario en la recaudación tributaria corriente que se mantiene ascendente hasta el 2009. Del mismo modo, la recaudación tributaria de deuda de años anteriores se ha incrementado respecto del 2008, pasando de S/. 17.7 millones a S/. 21.3 millones en el 2009 y los ingresos no tributarios se han incrementado de S/. 61.6 a S/. 63.4 millones respectivamente. El único componente que ha descendido es el Impuesto de Alcabala de otros distritos que se redujo respecto del año 2008 en S/. 16.5 millones debido a la menor cantidad de transferencias de inmuebles. Dichos ingresos superan en 5.3% la recaudación del año 2008 (S/. 481.9 millones) y en 83.3% el promedio de ingresos para el periodo 1997 -2008 (S/. 276.8 millones).

En ese contexto, la recaudación acumulada de enero -noviembre de 2010 viene registrando un incremento de 59.5 millones respecto de la recaudación anual del 2009, así mismo el monto total de ingresos proyectados para el 2010 fue de S/. 474.7 millones, registrándose por lo tanto un avance del 119.5%.



## Evolución de la recaudación según componentes 1997-2010

Años	Trib. Corriente 1/	Trib.Años Anteriores 1/	Otros Tributos 2/	No Tributario	Alcabala O.D.	TOTAL
1997	66,0	5,6	27,5	26,9		126,0
1998	69,9	19,1	42,9	45,3		177,2
1999	71,2	15,2	36,8	55,7		178,9
2000	71,2	17,0	24,7	49,0		161,9
2001	65,6	31,5	23,3	43,1		163,5
2002	69,1	31,7	44,1	51,7	32,6	229,1
2003	80,9	37,8	30,7	50,5	42,1	242,0
2004	100,2	64,8	38,4	100,3	67,9	371,6
2005	102,9	50,4	45,9	94,3	101,5	395,0
2006	106,4	25,6	41,6	72,1	121,8	367,5
2007	124,0	24,3	35,2	59,1	179,0	421,6
2008	146,0	17,7	42,5	61,6	214,2	481,9
2009	186,0	21,3	39,1	63,4	197,7	507,5
2010(*)	187,4	20,9	38,9	63,0	227,5	567,4

1/ Incluye: Impuesto Predial, Impuesto Vehicular y Arbitrios Municipales.

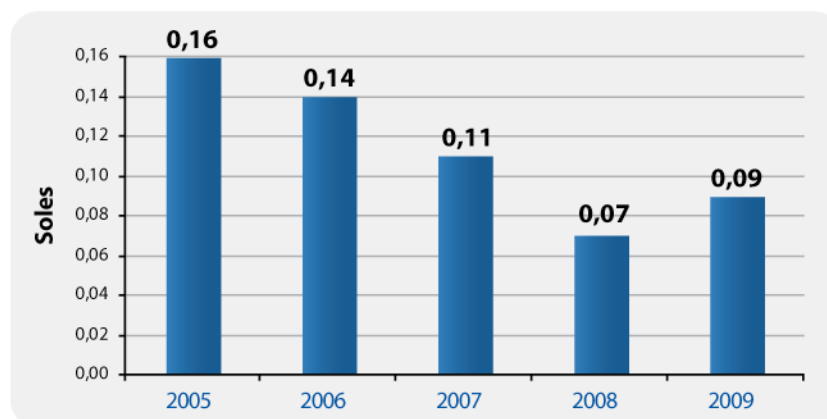
2/ Incluye: Alcabala de Cercado de Lima, Apuestas, Espectáculos públicos no deportivos, Juegos, Bertrimun, Fraccionamiento tributario, Otras deudas tributarias, Licencia de funcionamiento, Derechos y Multas y sanciones tributarias.

(\*) Incluye: Recaudación acumulada de Enero hasta el 30 de Noviembre del 2010.

El nivel de gasto por cada sol recaudado ha mostrado una evolución favorable pues ha ido disminuyendo. Para el año 2005 el gasto era de 0.16 céntimos por sol recaudado, mientras que en el año 2008 se registró la cifra menor de: 0.07 céntimos, esto debido al incremento de la recaudación y a la optimización del gasto; mientras que para el año 2009 mostró un aumento 0.02 céntimos, a causa de las variaciones en términos económicos debido a la crisis. Se espera que los siguientes años este indicador siga disminuyendo de forma óptima luego de la recuperación favorable que esta mostrando el país.

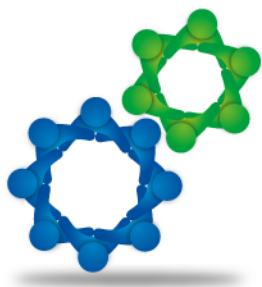
16 | PEI

## Evolución del gasto por cada sol recaudado 2005 - 2009



**Fuente:** Gerencia de Finanzas

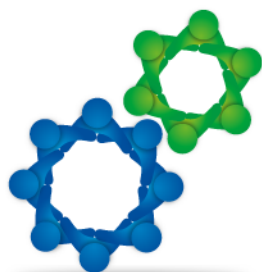
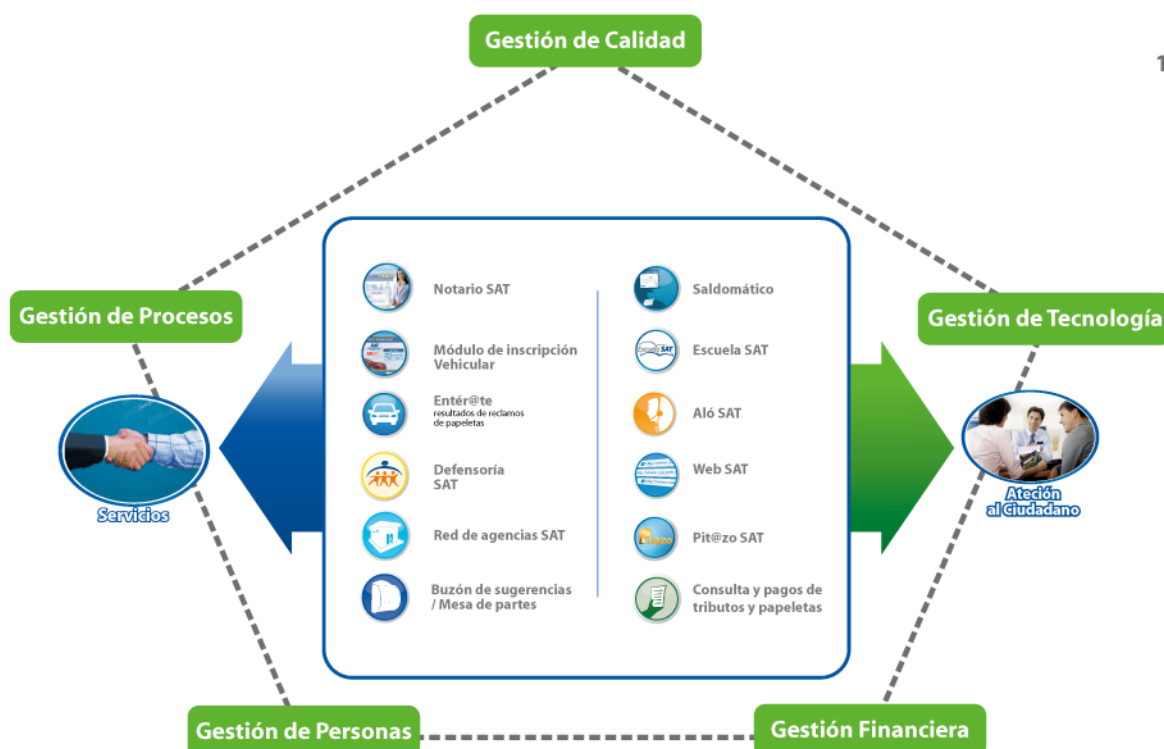
Elaboración: Gerencia de Investigación y Desarrollo



### 3.2.2 Gestión al Servicio del Ciudadano

Los servicios que brinda el SAT constituyen uno de los ejes principales de la gestión institucional, es así que se aplican modelos orientados a la satisfacción del servicio brindado, tales como:

- ✿ Gestión de la Calidad, a fin de normalizar los procesos y mantener las certificaciones logradas mediante el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✿ Gestión Tecnológica, a fin de utilizar las innovaciones tecnológicas para facilitar la comunicación con el ciudadano y la accesibilidad a los canales de pago.
- ✿ Gestión por procesos, manteniendo una mejora continua en cada uno de los procesos de realización del servicio.
- ✿ Gestión de Personas a fin de consolidar el equipo humano que participa en las diferentes etapas del servicio.
- ✿ Gestión Financiera que busca ejecutar de manera eficiente los recursos.





### 3.2.3 Gestión de Acercamiento y Fidelización del Ciudadano

#### A) PROGRAMA DE FOMENTO AL CUMPLIMIENTO VOLUNTARIO

Este programa consiste en organizar sorteos de diversos productos para premiar la conducta positiva de del pago puntual, en los cuatro vencimientos anuales de los tributos municipales correspondientes a la Municipalidad Metropolitana de Lima.

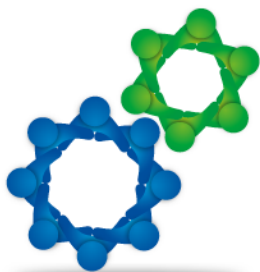
#### B) PROGRAMA "TURISAT: TRADICIÓN, VALORES Y CULTURA"

Considerando que la identidad local está ligada a la cultura tributaria, en el Servicio de Administración Tributaria se institucionalizó la práctica: "TURISAT: Tradiciones, Valores y Cultura" desde febrero del 2007. Este programa consiste en otorgar un incentivo al contribuyente puntual a través de visitas a Museos, paseos en Mirabus por nuestra ciudad, retretas, festivales de dulces limeños, celebración del día de la canción criolla entre otros; con el objetivo de fortalecer las bases histórico-culturales que son fundamentales para una mayor cohesión e identificación con nuestros valores y sentimiento local, promoviendo además, la protección y memoria histórica de la ciudad.

#### C) PROGRAMA "PUNTUALES Y EMPRENDEDORES"

El año 2008, el Servicio de Administración Tributaria puso en marcha el programa: "Puntuales y Emprendedores", el cual consiste en la realización de talleres dirigidos a los contribuyentes que hayan pagado puntualmente su impuesto predial y arbitrios, a fin de fortalecer vínculos y redes de apoyo familiares, sociales y comunitarios.

Campañas municipales denoSAT visita tu barrio" para brindar orientación tributaria, asistencia médica y sanitaria a los vecinos.





### 3.2.4 Gestión Tecnológica al Servicio del Ciudadano

La fusión de la tecnología de la información y de los sistemas de telecomunicaciones con la informática nos están llevando de manera irremediable hacia un mundo en el que la información fluye en todas las direcciones y sentidos. La accesibilidad de la información será uno de los principales retos a los que se enfrentarán las instituciones en la próxima década.

Por ello, el SAT ha realizado esfuerzos para alcanzar esta evolución, debido a la flexibilidad en su gestión y capacidad del equipo humano con el que cuenta, ha logrado desarrollar aplicaciones usando las nuevas tecnologías de información y comunicación, de tal manera que faciliten los procesos internos y externos en beneficio de los ciudadanos.

#### Modelo de Atención al Ciudadano



Las tecnologías de la información y la comunicación<sup>3</sup> tienden a mejorar la vida de todos los habitantes del planeta, agrupan los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones.

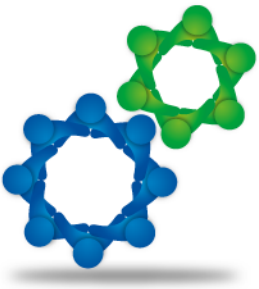
<sup>3</sup> Son herramientas para llegar a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, de instrumentos que harán avanzar la causa de la libertad y la democracia, y de los medios necesarios para propagar los conocimientos y facilitar la comprensión mutua" (Kofi Annan, Secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, discurso inaugural de la primera fase de la WSIS, Ginebra 2003).

En este último año se ha impulsado proyectos que son soportados por el desarrollo informático y la infraestructura ambos orientados a la realización del servicio al ciudadano:

- ✿ La implementación del Centro Integrado de Atención – CIA, que constituye un espacio de atención integral al ciudadano en un solo contacto, para toda consulta sin derivaciones. Una de las adecuaciones prioritarias que se trabajó para este proyecto ha sido la renovación de equipos informáticos ligeros en presentación y sólidos en respuesta; asimismo, se facilitó a los ciudadanos cabinas telefónicas, ticketeras, equipos de consulta touch screen, entre otros; por otro lado se adecuaron las plataformas actuales y se desarrollaron nuevas aplicaciones tales como: la adecuación del Sistema Integrado para la Administración Tributaria - SIAT, acceso a bases de datos, desarrollo del Módulo de administración de consultas y citas.
- ✿ La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 para el Centro Integrado de Atención, el mismo que identificó las necesidades de los ciudadanos, respecto de la atención de sus consultas hasta el logro de una solución óptima de los procesos involucrados.
- ✿ Oficina Virtual, espacio virtual en el que pueden desarrollarse actividades similares a la de una oficina física, cuenta con diversas utilidades que sustituyen o complementan los canales tradicionales de comunicación en el acceso a la información y la prestación de servicios, todo ello será el resultado del rediseño el portal web [www.sat.gob.pe](http://www.sat.gob.pe)

El equipo de técnicos del SAT diseñó y construyó un terminal virtual denominado **SARA** (Sistema de Atención Remota Asistida) mediante el que un ciudadano puede realizar consultas y presentar trámites ante el SAT. Para ello cuenta con dispositivos que le permiten al ciudadano: (1) participar en una videoconferencia con un Asesor de Servicios del SAT; (2) enviar documentos al asesor, digitalizándolos con un escáner; (3) recibir documentos enviados por el asesor a través de una impresora; (4) entregar al SAT documentación, depositándola en un buzón; y (5) realizar consultas e impresiones sobre su deuda. Dicho terminal virtual podrá ser ubicado en puntos estratégicos de la ciudad de Lima Metropolitana.

Cabe señalar, que el SARA fue instalado en febrero del presente año y al 30 de noviembre se ha registrado un total de 13,817 consultas (sin asistencia), siendo el mas solicitado el “Estado de deuda de papeletas” el cual asciende a 5,741 consultas; mientras que las “Consultas por voz y video” (con asistencia) asciende a un total de 493 consultas.

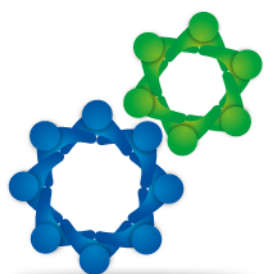


### 3.2.5 Gestión por Procesos y Mejora Continua

Los ciudadanos exigen constantemente servicios cada vez más eficientes que logren satisfacer sus necesidades y expectativas, ante ello, el SAT asume el compromiso de romper las barreras de la visión funcional y orgánica de los enfoques tradicionales y adoptar la visión de Gestión por Procesos, generando un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al ciudadano como eje fundamental de la prestación pública.

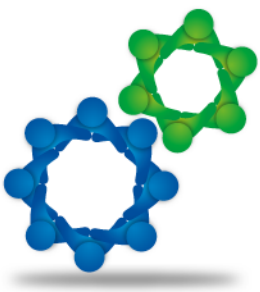
En base a una gestión por procesos la unidad orgánica a cargo viene realizando las acciones de mejora continua de los procesos internos tanto de realización del servicio como los de soporte. Como parte del equipo de mejora se ha asignado responsables de cada proceso del mapa de procesos SAT a diversos colaboradores profesionales con experiencia en cada proceso asignado.

El proceso se inicia a través de encuestas, se reciben necesidades del usuario y se evalúan los procesos actuales (1); posteriormente se realiza una validación y un mapeo de los procesos (2); como paso siguiente se realiza el desarrollo de las mejoras (3) para luego realizar una medición y análisis de los procesos implementados.



Resultado de la preocupación de la aplicación de las mejoras continuas el SAT ha logrado los siguientes reconocimientos:

- ✿ Premio 2010 Calidad y Excelencia al Ciudadano, otorgado por la organización internacional Management Society a la Oficina de Defensoría al Ciudadano y al Administrado.
- ✿ Reconocimiento por la buena gestión en archivo documental 2009, otorgado por el Archivo General de la Nación.
- ✿ Defensoría SAT- finalista del Concurso a las buenas prácticas gubernamentales 2008, organizado por la ONG Ciudadanos al Día - CAD.
- ✿ Portal de transparencia y acceso a la información - finalista del Concurso a las buenas prácticas gubernamentales 2006, organizado por la ONG CAD.
- ✿ 2009, se obtuvo un premio a las Buenas Practicas en Gestión Pública 2009 por Justipago Ciudadano y otras cinco Buenas Prácticas que obtuvieron reconocimientos como finalistas.



### 3.2.6 Gestión del Sistema de la Calidad

El equipo que participa en el Sistema de Gestión de Calidad - SGC está conformado por el Comité de Calidad que dirige las acciones del SGC, un coordinador responsable permanente, un equipo de auditores formados y capacitados en GC. Asimismo, se viene implementando las mediciones de calidad a través de la Tabla de monitoreo y la acciones de comunicación que se transmite a todos los colaboradores del SAT respecto de las políticas y objetivos del SGC.

Con éxito se ha logrado aprobar en el año 2010 las auditorias para:

La certificación ISO 9001:2008, en la Gestión del Centro de Llamadas del SAT. Este logro, es el resultado de un trabajo en equipo de colaboradores comprometidos y conscientes que trabajan dentro del marco de un Sistema de Gestión de Calidad implementado, mantenido y enfocado a la mejora continua.

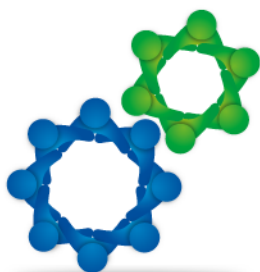


La certificación de la Carta de Servicios por la empresa española AENOR, de esta forma se garantiza que los compromisos (servicios) de calidad asumidos con el ciudadano sean son objeto de las evaluaciones y controles que se establecen en los sistemas de certificación.

El SAT de Lima es la primera y única entidad pública en América Latina que cuenta con una carta de servicios certificada.



La certificación del programa OPTISIGMA<sup>4</sup> por la implementación de la metodología Lean Six Sigma para el proceso de reclamos no tributarios colocándose como una de las primeras entidades públicas en implementar esta metodología.



<sup>4</sup> Organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Sociedad nacional de Industrias.

## 3.2.7 Gestión de Responsabilidad Social

### *Transmitiendo conocimiento a través de Escuela SAT*

En el año 2005, el SAT de Lima crea Escuela SAT – Centro de Formación en Gestión Pública y Tributación Local, con el objetivo de aportar al desarrollo de la gestión pública municipal peruana.

En los dos últimos años de funcionamiento, se han capacitado 2,339 funcionarios de municipalidades de todas las regiones del Perú. Asimismo, en convenio con la Cooperación Alemana GTZ se ha gestionado intensamente programas de asistencia técnica dirigidos a funcionarios municipales de las diferentes regiones, los colaboradores del SAT que realizaron dichas asistencias son profesionales destacados que además continúan especializando y reforzando sus conocimientos en organismos nacionales e internacionales.

### **Regiones a las que se brindaron asistencia técnica**

ANCASH	ICA	MADRE DE DIOS	<b>Año 2009</b>	<i>16 colaboradores que brindaron asistencia</i>
AREQUIPA	JUNIN	MOQUEGUA		
AYACUCHO	LIMA - PROVINCIA	PIURA		
CAJAMARCA	LORETO	PUNO	<b>Año 2010</b>	<i>13 colaboradores que brindaron asistencia</i>
CUSCO	TACNA	TUMBES		
SAN MARTIN	UCAYALI			

### *Mensajería Vecinal*

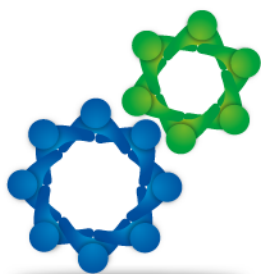
Con el fin de dar respuesta a las necesidades laborales crecientes, así como el compromiso por el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos del Cercado de Lima, el SAT con el apoyo de la Gerencia de Participación Vecinal de la Municipalidad Metropolitana de Lima ha convocado la participación de vecinos para realizar las labores de notificación de las obligaciones tributarias a la comunidad, para ello se le ha brindado capacitación sobre los procesos que involucra dichas acciones y se ha acordado una remuneración mínima por esta labor.

Como resultado se logró generar 60 puestos de trabajo así como también se ha abierto la oportunidad para otros vecinos de incorporarse al sistema laboral y además conocer la importancia de la gestión tributaria municipal en temas de recaudación que tiene como resultado final el bienestar de todos los vecinos.

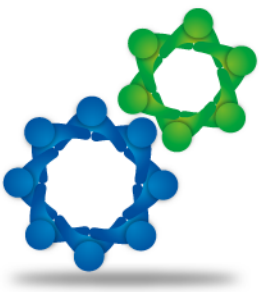
### *Programa COMAIN<sup>5</sup>*

El SAT se ha involucrado en la misión social de la Municipalidad Metropolitana para beneficio de los jóvenes desamparados de la ciudad, realizando un acuerdo de colaboración donde contrata como trabajadores de oficina a los beneficiados por el COMAIN.

<sup>5</sup> Complejos Municipales Asistenciales Infantiles.



Para lograr incorporarlos como trabajadores del SAT, el equipo encargado de la práctica identificó las labores que los jóvenes beneficiados podrían realizar, conversó con las áreas donde se realizarían estos trabajos y se reunió con el COMAIN a fin de lograr cubrir las necesidades de los jóvenes respecto de las labores a ejecutar manteniendo el estándar de eficiencia y calidad en los servicios ofrecidos por la institución.





### 3.2.8 Gestión del Desarrollo del Capital Humano

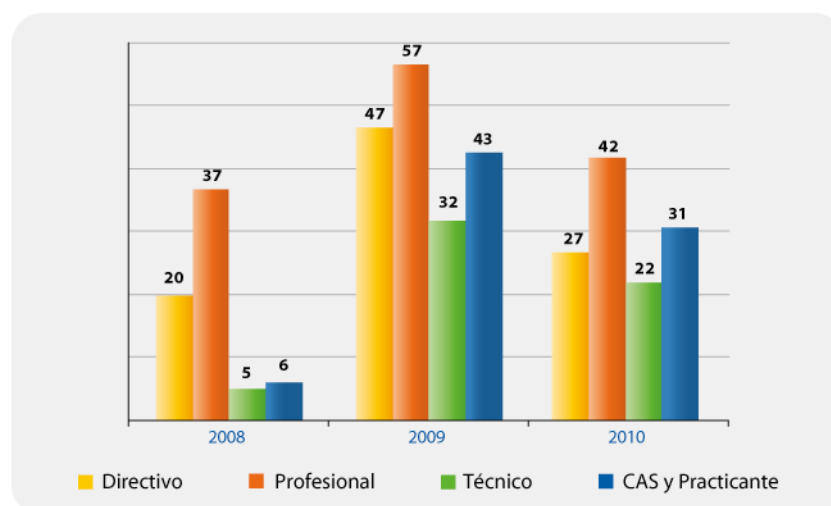
La alta dirección del SAT de Lima ha tenido un especial interés en impulsar de manera concreta y planificada la gestión de los recursos humanos en el SAT, de hecho la preocupación por tener un índice que mida el clima laboral o satisfacción de los colaboradores en el ambiente laboral se ha evidenciado al contar con la evaluación de empresas reconocidas<sup>6</sup> en el mercado internacional y con experiencia en la medición de estos indicadores en los años 2008 y 2010.

Es así que desde el año 2008 el esfuerzo ha estado dirigido al fortalecimiento de las capacidades, a la formación técnica y habilidades directivas, al bienestar del ambiente de trabajo; implementando nuevas instalaciones para alimentación, descanso, lectura y capacitación; a la participación de programas de bienestar y a completar las necesidades de personal en las unidades orgánicas operativas y de soporte para la realización de la gestión ordinaria del SAT.

#### *Gestionando el desarrollo de capacidades*

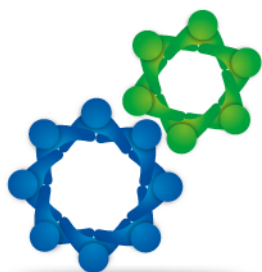
Respecto de la formación, vemos un crecimiento en los cursos brindados de capacitación en los últimos dos años, estos cursos han sido internos, dictados por los funcionarios que pertenecen al equipo de docentes de Escuela SAT, y externos, donde se ha puesto énfasis en cursos dictados por entidades educativas de prestigio y especializadas en temas necesarios para el reforzamiento técnico de los colaboradores. Asimismo, se advierte un especial interés en brindar formación a los cargos de técnicos, practicantes y aquellos colaboradores que se encuentran con régimen laboral Contratación Administrativa de Servicios - CAS.

#### Capacitación por categorías de cargos - Cantidad de cursos -



**Fuente:** Escuela SAT  
Información a Setiembre 2010.

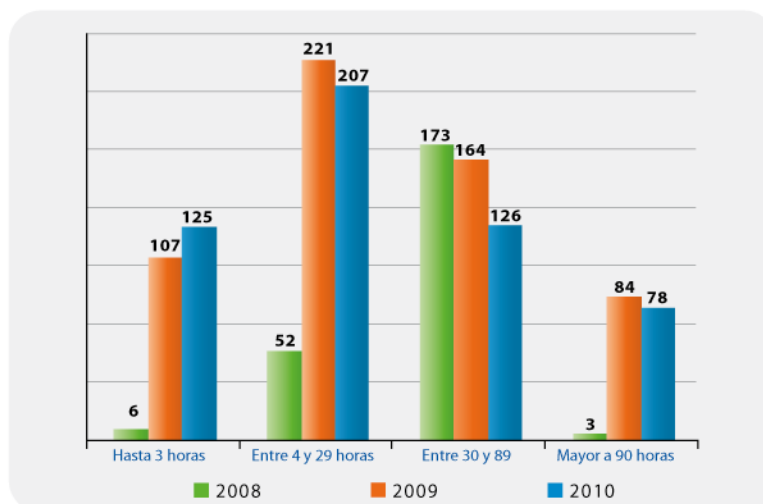
<sup>6</sup> Estudio de Clima Laboral por Hay Group, 2008 y Great Place to Work, 2010.



La capacitación por rangos de horas viene siendo uniforme en el 2009 y en lo que va del 2010 en especial en cursos que van de 4 a 89 horas de dictado. Las horas mayores a 90 son referidos a cursos de maestría especializada que los colaboradores han participado con entidades extranjeras con las que el SAT de Lima tiene convenio, que tienen como beneficio brindar becas de estudios y pasantías internacionales a los mejores alumnos.

### Capacitación por rango de horas

- Cantidad de colaboradores -

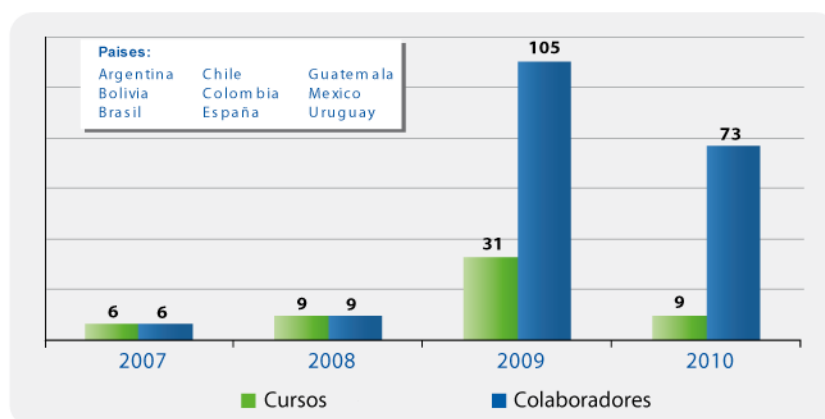


Fuente: Escuela SAT  
Información a Setiembre 2010.

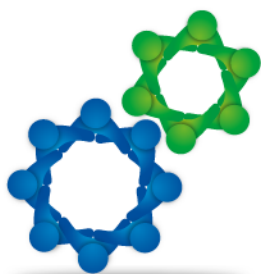
En el cuadro adjunto destacamos la participación activa de los colaboradores en cursos internacionales en los diferentes países indicados. Los cursos han sido virtuales, semi presencial y presencial, por lo que el desplazamiento de los colaboradores a esos países ha permitido un enriquecimiento técnico y cultural.

### Capacitación internacional

- cursos presencial, semi presencial y virtual -



Fuente: Escuela SAT  
Información a Setiembre 2010.



### *Gestionando el Bienestar*

La gestión de recursos humanos ha mantenido constante preocupación por los programas de salud y bienestar en beneficio de los colaboradores. Preocupados por brindar un equilibrio del trabajo y vida de los colaboradores, se ha determinado el otorgamiento del día libre por el onomástico del colaborador, se ha dispuesto días libres para el colaborador que ha tenido un hijo, se efectuaron mejoras en las instalaciones del puesto de trabajo, se han renovado los equipos informáticos, entre otras actividades.

### *Nuevos talentos.*

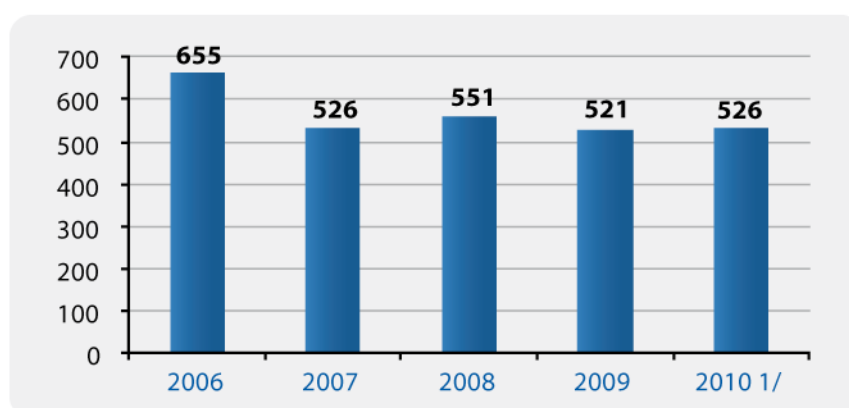
Por otro lado, en un afán de construir y completar el mejor equipo de profesionales técnicos, se ha venido realizando procesos rigurosos de selección de personal tanto interno y externo y reforzado con el "Curso Anual de Gestión Pública y Tributación Local" donde se selecciona los mejores profesionales del medio.

### *Evolución de la plantilla*

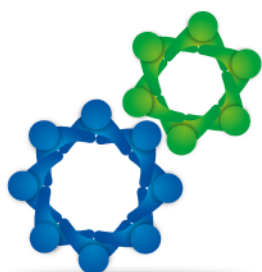
En cuanto a la composición del personal del SAT de Lima, este 2010 el 60% de colaboradores se encuentran bajo el régimen de planilla D.L 728 y el 40% de colaboradores bajo el régimen de Contratación Administrativa de Servicios -CAS.

En el siguiente gráfico podemos apreciar la evolución de la plantilla donde se muestra una reducción importante en el año 2006, posteriormente y luego de las mejoras y optimizaciones de los procesos la plantilla se ha mantenido constante, permitiendo derivar dichos recursos a programas favorables en beneficio de los colaboradores.

**Evolución de la cantidad colaboradores  
en el SAT 2006 - 2010**



**Fuente:** Gerencia de Recursos Humanos  
1/ Personal al 27 de Agosto del 2010



### 3.2.9 Capacidad financiera

Resultado de una gestión eficiente de la institución es la evolución ascendente de la recaudación, para los próximos años se espera esa misma tendencia, lo que equivaldrá a contar con un aumento de los ingresos SAT tal como se muestra en la proyección siguiente:

#### Proyección de ingresos SAT 2010 – 2013 (en millones de nuevos soles)

Conceptos	2010	2011	2012	2013
Recaudación	579,45	604,95	628,83	649,25
Comisión(1)*	28,97	30,25	31,44	32,46
Ingresos Propios (2)	16,21	16,53	16,86	17,03
Ingresos SAT(1+2)	45,18	46,78	48,31	49,49

Fuente: Gerencia de Investigación y Desarrollo - SAT

(\*): Se considera el 5% de la Recaudación.

La proyección de egresos para los siguientes cuatro (4) años atenderá las acciones programadas que tendrán como resultado el nivel de ingresos proyectado, asimismo se ajustarán a las restricciones de normativas presupuestales que se deben aplicar y al sistema de control para la ejecución del gasto y la determinación del cuadro de necesidades que se viene aplicando en la institución.

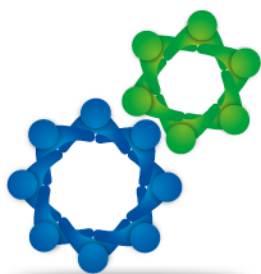
#### Proyección de Gastos de SAT 2010 - 2013 (En Nuevos Soles)

Concepto	2010	2011	2012	2013
Gastos de Personal 1/.	19,468,287	21,234,689	21,234,689	21,234,689
Bienes y Servicios 2/.	26,784,720	22,579,047	26,084,890	27,765,025
Gastos de Capital	1,654,200	293,069	985,773	494,956
Total	47,907,207	44,106,805	48,305,352	49,494,670

Fuente: Gerencia de Finanzas

1/. Proyección estimada por la Gerencia de Recursos Humanos

2/. Incluye CAS y Practicantes



# 4

## GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica en el SAT es un proceso continuo que modela el desempeño de la institución y apunta a la consecución de resultados de manera eficiente definiendo y asignando recursos y responsabilidades para su ejecución, para tal fin la planificación estratégica se integra con el mapa de procesos de toda la institución y los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad que se viene implementando en este último año.

Mapa de procesos del SAT



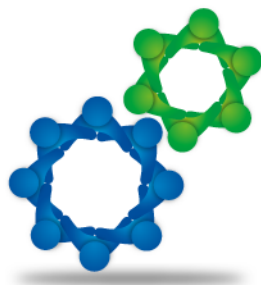
30

PEI

El proceso de gestión estratégica evalúa permanentemente los cambios en el entorno interno y externo que impactan dentro de nuestro accionar diario, lo que nos obliga a modificar y plantear nuevas estrategias y políticas, a tener capacidad de adaptación, respuesta inmediata y anticipar necesidades futuras y desarrollarnos en un contexto dinámico.

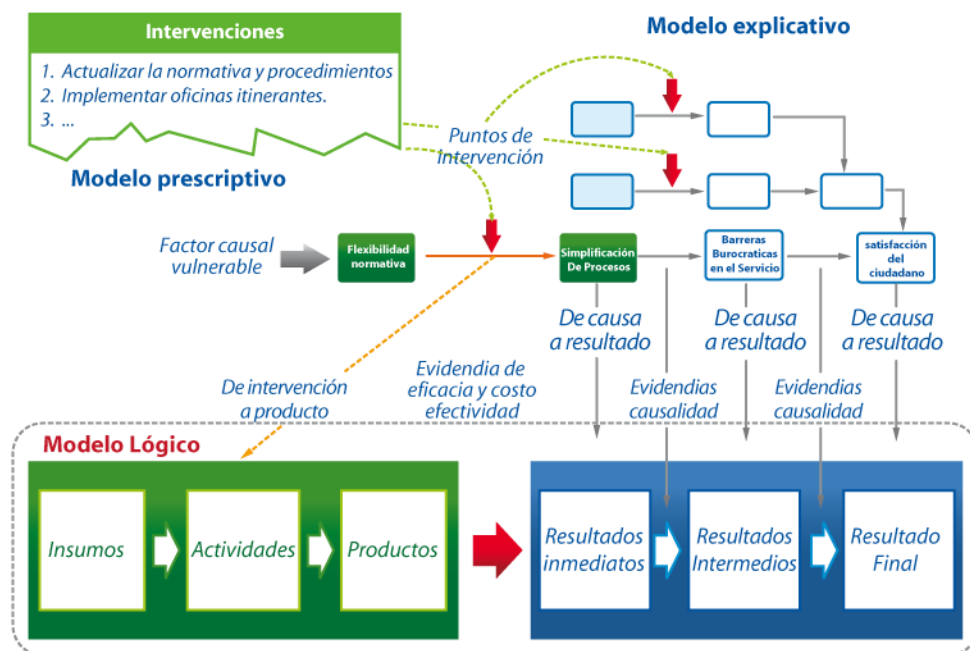
Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2010 - 2013 el equipo de la División de Planificación trabajó bajo el enfoque de Gestión para Resultados en concordancia con la implementación del PpR<sup>7</sup> que viene realizando el gobierno central. La finalidad de este enfoque es mejorar la calidad del gasto y orientar la gestión hacia resultados concretos que mejoren el nivel de vida de los ciudadanos.

<sup>7</sup> Presupuesto por Resultados



Para ello se utiliza la metodología de Programación Presupuestaria Estratégica, es aquí donde el SAT identificará las intervenciones más eficientes y eficaces que contribuyan a mejorar la calidad del gasto propiciando la efectividad en los resultados. Si bien el SAT no logra resultados de impacto directo en la población, su gestión esta orientada a satisfacer las expectativas de sus grupos de interés así como a fortalecer los recursos de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

## Programación presupuestaria Estratégica

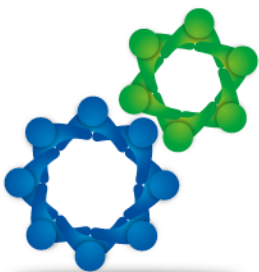


**Objetivo del Enfoque por Resultados** es lograr que el proceso presupuestario favorezca e impulse el desarrollo progresivo de una gestión orientada a resultados en toda la institución.

### Propósito

Fortalecer la eficacia y equidad del gasto, para contribuir a la mejora del desempeño de la institución respecto de la satisfacción (bienestar) de la población o grupos de interés del SAT.

La implementación tiene diversos componentes que se ha venido estableciendo como resultado de la decisión institucional de aplicar este modelo.

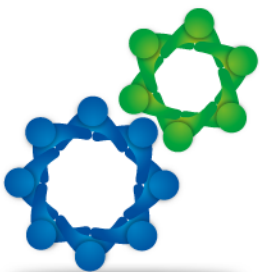


## Componentes



La relación del enfoque de resultados con la planificación y el presupuesto se visualiza en el siguiente gráfico:

## Enfoque básico para la planificación y presupuesto

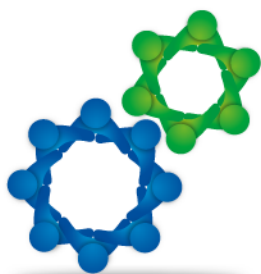




Para implantar el PEI siguiendo este enfoque y generar el necesario alineamiento de todos sus componentes se utilizará el Cuadro de Mando Integral, la sencillez del ordenamiento del modelo permite que sea relativamente fácil hacer que las estrategias de la institución puedan entenderse y comunicarse fácilmente, guiando así el accionar de sus miembros.

### Grupos de interés

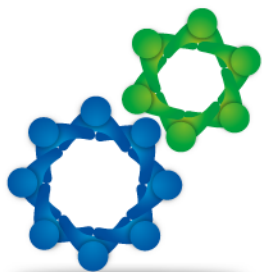
Denominación	Segmento	Fuentes de información	Expectativas
Clientes externos	Ciudadanos contribuyentes e infractores	Quejas y sugerencias	Comunicación oportuna de sus liquidaciones y papeletas
		Estudio de demanda de servicios	Rapidez orientación clara y sencilla amabilidad menores comisiones de los bancos
		Encuestas	Capacidad y disposición para de solucionar sus problemas Simplicidad de procedimientos
	Municipalidad Metropolitana de Lima	Consejo directivo	Incremento de recaudación Satisfacción del ciudadano
Cliente Interno	Colaboradores del SAT	Encuesta de clima	Un buen lugar para trabajar
Estado y sociedad	Entidades de gobierno central, regional y local. Entidades reguladoras.	Normas	Transparencia de la gestión Optimización de recursos
	Ciudadanos de la provincia de Lima	Encuesta	Honesta y transparente Equidad y justicia
Proveedores	De bienes De servicios De información	Contacto personal	Cumplimiento contractual
Aliados	Instituciones, notarias, entidades educativas, financieras u otros con las que se tiene convenios.	Contacto personal	Reciprocidad



Etapas de la Gestión Estratégica	Actividad / Resultados	Modelo Utilizado
FORMULAR MARCO ESTRATEGICO Y ESTRATEGIAS <b>Planificación estratégica</b>	Declaración de Misión-Visión-Valores	Cuadro de Mando Integral
	Análisis externo (Macroentorno-Microentorno)	Programación Presupuestaria Estratégica
	Análisis interno <ul style="list-style-type: none"> <li>✳ Revisión de los procesos.</li> <li>✳ Gestión de la satisfacción del ciudadano y el colaborador.</li> <li>✳ Medición de la gestión de los ciudadanos y colaboradores.</li> <li>✳ Revisión de la gestión de los procesos.</li> <li>✳ Revisión de los procesos de apoyo.</li> <li>✳ Análisis del rendimiento institucional.</li> </ul>	
	Selección de estrategia (Lineamientos estratégicos)	
IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS (Despliegue)	Determinación de objetivos estratégicos y los indicadores. Construir el Plan Operativo Institucional Asignar Recursos.	Cuadro de Mando Integral Programación Presupuestaria Estratégica
EVALUAR ESTRATEGIAS (Control de gestión)	Medición y evaluación de resultados Retroalimentación	Cuadro de Mando Integral

Resultado de las actividades se ha determinado el Marco Estratégico del SAT dentro de contexto de la Municipalidad Metropolitana de Lima:

**Lima Metropolitana**  
**Habitantes: 7 millones y medio ( al 2009)**



## 4.1 MARCO ESTRATÉGICO DEL SAT

### 4.1.1 Visión

*"Ser una institución líder a nivel internacional en gestión pública a partir de la excelencia de sus servicios al ciudadano"*

### 4.1.2 Misión

*"Somos una institución que facilita al ciudadano el cumplimiento de sus obligaciones, con transparencia y buenas prácticas en gestión pública y con un equipo humano altamente comprometido"*

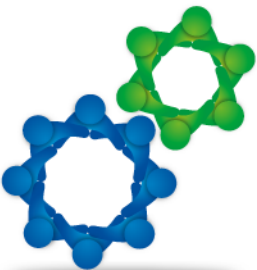
### 4.1.3 Valores

**Confianza:** Generamos un ambiente basado en la igualdad jurídica de los ciudadanos y la administración.

**Honestidad:** Actuamos respetando los principios de verdad y justicia.

**Equidad:** Difundimos la igualdad en las acciones para avanzar en una sociedad mas justa.

**Compromiso:** Nos esforzamos para cumplir nuestras promesas con el ciudadano.



#### 4.1.4 Cultura SAT

**"Orientación al ciudadano"**

Es nuestro principal eje impulsor de las acciones que realizamos.

**"Nos orientamos a innovar"**

Somos un equipo de profesionales con experiencia y formación de alto nivel que nos orientamos a mejorar permanentemente.

**"Trabajamos en equipo"**

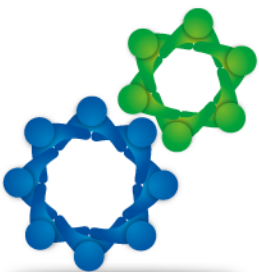
Todos somos responsables de nuestras actitudes para contribuir al buen funcionamiento del equipo.

**"Comunicación"**

Promovemos no solo hablar bien sino también saber escuchar bien.

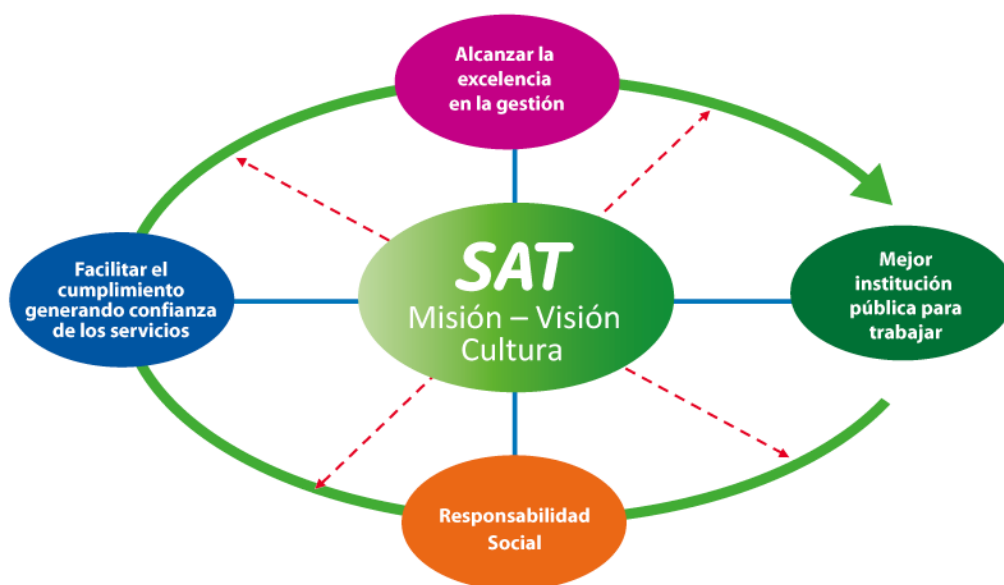
**"Hacia los resultados"**

Hacemos que día a día sea un hábito obtener resultados en nuestra gestión.



## 4.2 DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

Para garantizar que las condiciones identificadas en las rutas causales y los factores vulnerables de la condición de interés, se cumplan en la práctica, hemos definido nuestra estrategia que pretende satisfacer y fidelizar a los ciudadanos a través de la innovación y la excelencia en el servicio, por ello cada desafío estratégico responde a las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés.



37 | PEI

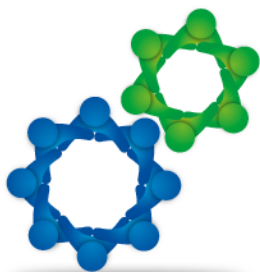
### ✧ *Incrementar el nivel de cumplimiento de pago voluntario.*

#### a. Definición:

Es el ciclo del proceso de cobranza antes de la etapa de cobranza en forma coercitiva, para la efectividad de pago voluntario se ha identificado dos grupos objetivos: los contribuyentes y los ciudadanos en general.

#### b. Indicadores:

Indicador Estratégico	Proyección			
	2010	2011	2012	2013
Efectividad del pago voluntario Tributario.	73.4%	73.9%	74.3%	74.6%
Efectividad del pago voluntario No Tributario.	72.1%	72.5%	72.9%	73.3%



- c. En anexo adjunto al presente documento se presenta el sustento metodológico del diagnóstico del pago voluntario así como las rutas causales priorizadas e intervenciones definidas a partir de la búsqueda de evidencia bibliográfica contrastada con el trabajo que se realizó en los talleres con los funcionarios y colaboradores.

✿ *Incrementar la satisfacción del ciudadanos respecto de los servicios del SAT.*

a. Definición:

Explicado en términos prácticos, cuando el ciudadano compara las percepciones con las expectativas del servicio público brindado, si el resultado de esta comparación supera las expectativas del ciudadano se obtiene como resultado un ciudadano satisfecho, caso contrario un ciudadano insatisfecho.

b. Indicadores:

Indicador Estratégico	Proyección			
	2010	2011	2012	2013
Nivel de satisfacción del ciudadano.	70%	71%	72%	74%

- c. En anexo adjunto al presente documento se presenta el sustento metodológico del diagnóstico de la satisfacción del ciudadano respecto de los servicios que brinda el SAT así como las rutas causales priorizadas e intervenciones definidas a partir de la búsqueda de evidencia bibliográfica contrastada con el trabajo que se realizó en los talleres con los funcionarios y colaboradores.

✿ *Mejorar el clima laboral.*

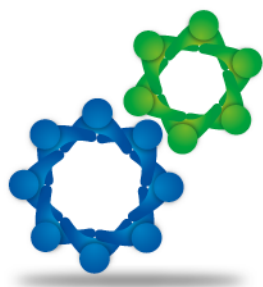
a. Definición:

Clima Organizacional es la percepción colectiva que los colaboradores tienen de la empresa respecto a las prácticas, políticas, estructuras, procesos y sistemas. El Clima es "construido" a lo largo de un período significativo de tiempo y, por lo tanto, su cambio requiere maduración.

b. Indicadores:

Indicador Estratégico	Proyección			
	2010	2011	2012	2013
Índice general de satisfacción del colaborador.	68%	71%	72%	76%

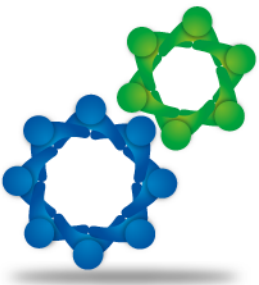
- c. En anexo adjunto al presente documento se presenta el sustento metodológico del diagnóstico del clima laboral en el SAT así como las rutas causales priorizadas e intervenciones definidas a partir de la búsqueda de evidencia bibliográfica contrastada con el trabajo que se realizó en los talleres con los funcionarios y colaboradores.



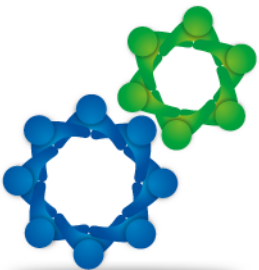
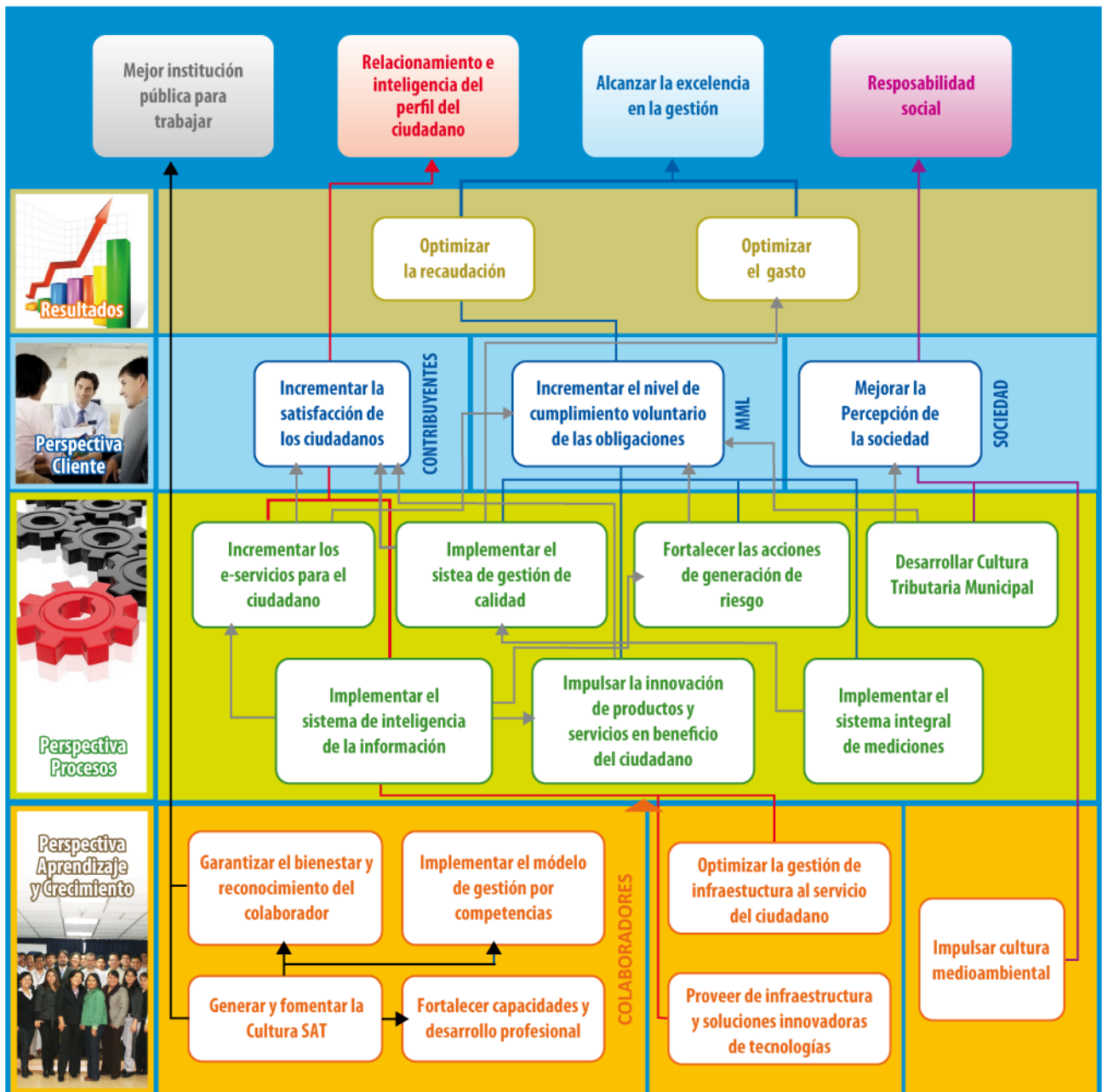


## 4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El diseño del Cuadro de Mando Integral contribuirá a medir, evaluar y corregir la estrategia, a través de indicadores financieros y no financieros, así como indicadores de resultados. Para explicar el modelo de gestión que detalle las relaciones causa efecto de los diferentes objetivos utilizamos el Mapa Estratégico, que nos permite ver de manera gráfica y resumida nuestra estrategia, asimismo, nos facilitará la comunicación de la misma a todos los colaboradores del SAT con la finalidad de alinear sus iniciativas individuales con la estrategia de la institución.

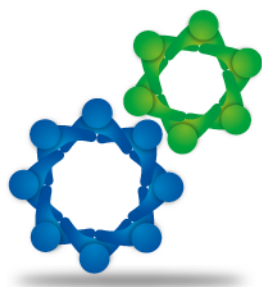


## Mapa estratégico



## Relación entre eje de la visión, líneas estratégicas y objetivos del Mapa Estratégico

Grupos de Interés	Factores Críticos de Éxito		Desafíos Estratégico	Objetivos Institucionales
	Factor	Subfactor		
<b>MUNICIPALIDAD DE LIMA</b> <b>Eje de la visión:</b> Lograr la eficiencia en la gestión de recaudación municipal a través de la calidad de los servicios.	Financiamiento eficiente	Efectividad de la gestión de recaudación y optimización del gasto.	Alcanzar la excelencia en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Optimizar la recaudación.</li> <li>▶ Optimizar el gasto.</li> <li>▶ Incrementar el nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones.</li> <li>▶ Fortalecer las acciones de generación de riesgo.</li> <li>▶ Implementar el Sistema de Gestión de Calidad.</li> <li>▶ Impulsar la innovación de productos y servicios en beneficio del ciudadano.</li> <li>▶ Implementar un sistema integral de mediciones.</li> </ul>
		Fidelización de los ciudadanos.		
		Facilitar los accesos al pago de deuda.		
	Calidad de los servicios	Mejora continua de los procesos orientados a los servicios.		
<b>CIUDADANO</b> <b>Eje de la visión:</b> Garantizar la facilidad en los accesos para el cumplimiento de las obligaciones con la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Servicios rápidos y confiables	Facilitar la interrelación de los ciudadanos con el SAT respecto a los servicios.	Facilitar el cumplimiento generando confianza de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Incrementar la satisfacción de los ciudadanos.</li> <li>▶ Incrementar los e-servicios para el ciudadano.</li> <li>▶ Optimizar la gestión de infraestructura al servicio del ciudadano.</li> <li>▶ Proveer de infraestructura y soluciones innovadoras de tecnologías.</li> <li>▶ Implementar el sistema de inteligencia de la información.</li> </ul>
		Garantizar una oferta de servicios electrónicos.		
	Ambientes y tecnología adecuado para un buen servicio	Garantizar ambientes de servicios en alta calidad.		
		Garantizar un óptimo performance de las transacciones, así como la infraestructura informática.		
<b>SOCIEDAD</b> <b>Eje de la visión:</b> Gestionar a través de las mejores prácticas en beneficio de los vecinos de la ciudad de Lima.	Innovación constante de los servicios	Investigación y análisis par mejorar los servicios.	Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mejorar la percepción de la sociedad.</li> <li>▶ Desarrollar cultura Tributaria Municipal.</li> <li>▶ Impulsar cultura medioambiental.</li> </ul>
	Transparencia de la gestión	Que actúen bajo una conducta ética, legal y de compromiso con los ciudadanos.		
	Funcionarios que transmitan cultura tributaria	Que transmitan una cultura de pago a la juventud y niñez sobre la cultura tributaria en su municipalidad.		
	Funcionarios responsables con el medio ambiente	Fomentar una conciencia y sensibilización sobre la conservación del medio ambiente para el futuro de nuestros hijos.		
<b>COLABORADORES</b> <b>Eje de la visión:</b> Lograr el mejor equipo de profesionales técnicos en gestión tributaria municipal.	Motivación	Reconocer los esfuerzos de los funcionarios y ofrecer un buen ambiente laboral.	Mejor institución pública para trabajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Lograr el bienestar y reconocimiento del colaborador.</li> <li>▶ Fortalecer capacidades y desarrollo profesional.</li> <li>▶ Implementar el modelo de gestión por competencias.</li> <li>▶ Generar y fomentar la Cultura SAT.</li> </ul>
	Desarrollo de los colaboradores	Competencias de los profesionales.		
		Crecimiento del desarrollo profesional.		
	Compromiso	Garantizar un liderazgo participativo.		



## Tabla de objetivos del mapa estrategico indicadores, línea base, metas y responsables

N.º COD.		OBJETIVOS	INDICADOR	LINEA BASE	2010	2011	2012	2013	RESPONSABLES
1	F1	Optimizar la recaudación.	Efectividad de la recaudación T (Tributos mecanizados).	77,25%	77,25%	78,13%	79,01%	79,90%	Gerencia de Cobranza.
			Efectividad de la recaudación deuda corriente NT.	78,07%	78,07%	79,05%	79,98%	81,85%	Gerencia de Cobranza.
			Nivel de Recuperación de Deuda Antigua	10,88%	10,88%	11,75%	12,62%	13,50%	Gerencia de Cobranza.
2	F2	Optimizar el gasto.	Eficiencia en la presupuestación.	20%	20%	20%	20%	20%	Gerencia de Finanzas.
3	C1	Efectividad del pago voluntario por tributos mecanizados.	Efectividad del pago voluntario por tributos mecanizados.	73,90%	75,90%	76,30%	76,70%	77,00%	Gerencia de Cobranza.
			Efectividad del pago voluntario por conceptos no tributarios.	72,60%	74,60%	75,00%	75,40%	75,80%	Gerencia de Cobranza.
4	C2	Incrementar la satisfacción de los ciudadanos.	Nivel de satisfacción de los ciudadanos.	66,00%	70%	71%	72%	74%	Gerencia de Servicios al Administrado.
5	C3	Mejorar la percepción de la sociedad.	Índice de percepción de la imagen ante la sociedad.	67,00%	67%	68%	69%	71%	Oficina de Secretaría General.
6	P1	Fortalecer las acciones de generación de riesgo.	Porcentaje de omisos y/o Subvaluadores respecto de la emisión total (IPA, IV).	6,34%	6,34%	6,20%	6,10%	6,00%	Gerencia de Fiscalización.
			Efectividad de la cobranza coactiva de los tributos mecanizados.	3,50%	3,50%	4,03%	4,56%	5,08%	Gerencia de Cobranza.
			Efectividad de la cobranza coactiva de conceptos No Tributarios.	4,09%	4,09%	4,69%	5,28%	5,88%	Gerencia de Cobranza.
7	P2	Implementar el Sistema de Gestión de Calidad.	Número de procesos certificados.	1	3	2	2	3	Gerencia de Organización y Racionalización.
8	P3	Incrementar los e-servicios para el ciudadano.	Número de e-servicios implementados.	3	4	8	4	3	Gerencia de Informática y Gerencia de Servicios al Administrado.
			Porcentaje de contribuyentes con e-mail o teléfonos respecto del total de contribuyentes afectos.	22%	22%	25%	28%	31%	Gerencia de Servicios al Administrado.
9	P4	Impulsar la innovación de productos y servicios en beneficio del ciudadano.	Cantidad de nuevos productos implementados.	1	1	2	3	4	Gerencia de Investigación y Desarrollo.
10	P5	Desarrollar cultura Tributaria Municipal.	Porcentaje de nuevos contribuyentes puntuales respecto del total de contribuyentes.	0,2128	21,28%	22,08%	22,90%	23,75%	Gerencia de Cobranza y Oficina de Secretaría General.
			Nivel de contribuyentes puntuales anuales.	0,2242	22,42%	23,50%	24,65%	25,84%	Gerencia de Cobranza y Oficina de Secretaría General.
11	P6	Implementar el sistema de inteligencia de la información.	Implementación del CRM.			30%	30%	40%	Gerencia de Investigación y Desarrollo.
12	P7	Implementar un sistema integral de mediciones.	Porcentaje de inconsistencias en la bases de datos.	2,90%	2,90%	2,40%	1,98%	1,64%	Gerencia de Informática y Gerencia de Cobranzas.
			Reducción de domicilios inconsistentes respecto del total de contribuyentes.	1,50%	2,50%	1,93%	1,51%	1,17%	Gerencia de Cobranzas.
13	A1	Lograr el bienestar y reconocimiento del colaborador.	Nivel de satisfacción de los programas de bienestar.	79%	79%	82%	83%	87%	Gerencia de Recursos Humanos.
			Índice de percepción de respeto al colaborador.	55%	60%	63%	64%	68%	Gerencia de Recursos Humanos.
14	A2	Fortalecer capacidades y desarrollo profesional.	Nivel de percepción de apoyo profesional.	55%	60%	63%	64%	68%	Gerencia de Recursos Humanos.
15	A3	Implementar el modelo de gestión por competencias.	Cumplimiento del Plan de implementación del modelo de gestión por competencias.			20%	30%	50%	Gerencia de Recursos Humanos.
16	A4	Generar y fomentar la Cultura SAT.	Índice de percepción del orgullo SAT.	76%	81%	84%	85%	89%	Gerencia de Recursos Humanos.
			Índice de percepción de credibilidad SAT.	64%	69%	72%	73%	77%	Gerencia de Recursos Humanos.
17	A5	Optimizar la gestión de infraestructura al servicio del ciudadano.	Nivel de satisfacción del ciudadano respecto de la infraestructura.	77%	77%	80%	83%	86%	Gerencia de Administración.
18	A6	Proveer de infraestructura y soluciones innovadoras de tecnologías.	Nuevas soluciones de tecnología implementadas.			2	2	1	Gerencia de Informática.
19	A7	Impulsar cultura medioambiental.	Reducción del gasto de agua, energía y papel respecto del año anterior.						Gerencia de Administración.

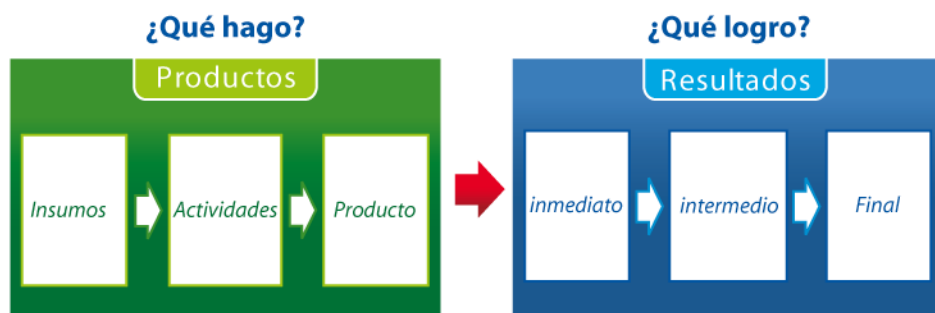
## 4.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PEI

### Seguimiento de la Gestión

El control de la gestión es un proceso muy importante dentro de las actividades de la planificación y presupuesto de la institución. El seguimiento y control al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Institucional, permitirá identificar las desviaciones a las metas y objetivos programados, lo cual permitirá las acciones correctivas de manera oportuna.

Bajo el enfoque de la metodología planteada para el presente Plan Estratégico Institucional, gestión para resultados, la focalización del SAT en lograr el cumplimiento de las metas de los productos y resultados así como una preocupación permanente por la calidad del gasto ha sido respaldada por la Alta Dirección de tal manera que venimos fortaleciendo el sistema de control para el seguimiento y evaluación periódica.

### Bajo el enfoque de resultados

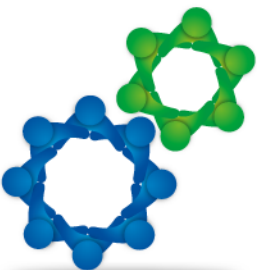


Fuente: MEF, 2008

- ⚙ Los resultados solucionarán la problemática identificada en un grupo de interés.
- ⚙ Los productos son un medio para la obtención de los resultados. Se derivan de las intervenciones (actividades) aplicadas a determinados grupos.

*En este marco se implementa las siguientes herramientas:*

- ⚙ **Módulo de Control de la Gestión**, a través del cual se monitorea la realización de las estrategias, metas, actividades y proyectos de la institución. Como resultado se hace seguimiento de las operaciones y el desempeño de las unidades orgánicas mediante indicadores de cumplimiento para lo cual se diseñaron mecanismos de reporte y verificación de resultados alcanzados, a fin de dar por cumplidas las actividades planeadas, o bien, para implementar las acciones correctivas necesarias.



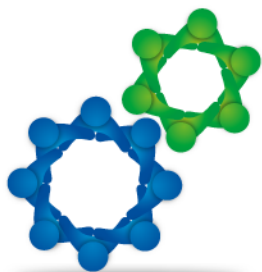


- ❁ *El sistema de indicadores* se formuló en términos de resultados mensurables y verificables. La naturaleza cambiante de los productos/servicios requiere indicadores actualizados, por lo que se revisa permanentemente. Cada indicador cuenta con su ficha de registro en donde se describe el objetivo del indicador, la periodicidad, el (los) responsable, información histórica del indicador y la proyección de la meta a cumplir. Para tal fin, contamos con un registro informático que permite almacenar dichos indicadores y su fuente verificable, en algunos casos son calculados automáticamente con información recogida de otros sistemas de la institución y en otros casos se alimentan manualmente.
- ❁ *Módulo de Presupuesto por Resultados*, como parte del enfoque de resultados, para contar con una herramienta de análisis se estableció una nueva forma de trabajo interrelacionando la Planificación y el Presupuesto mediante la dotación de recursos. La citada forma de trabajo tiene un soporte informático (módulo) que permitir la ejecución inmediata a las solicitudes de reprogramación presupuestal ante cambios en el entorno.
- ❁ Se elabora un *informe trimestral de evaluación de indicadores estratégicos y un informe semestral del cumplimiento del POI*, que contrasta lo planeado y lo realizado, con el fin de medir las diferencias entre ambos y definir los cursos de acción pertinentes, y se aplica a información relacionada con el grado de ejecución de actividades y de realización de compromisos, estándares de calidad, formas de empleo de los recursos y alcance de los resultados.
- ❁ *Informe de evaluación de Proyectos*, permite evaluar y hacer un seguimiento de la implementación de actividades planificadas en los proyectos, así como la ejecución correcta de la asignación de los recursos.

### Módulo de Control de la Gestión



*Contamos con instrumentos de monitoreo permanente de la gestión institucional.*





# 5

## NUESTRO RETO

### RUMBO A LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN DEL SAT

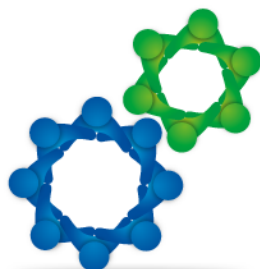
El SAT de Lima ha pasado por una serie de etapas durante su accionar, las mismas que han estado orientadas hacia el ciudadano, sin embargo, se debe tener en cuenta que el éxito de una administración tributaria municipal se refleja tanto en los resultados sobre el incremento sostenido de los ingresos municipales y la reducción de los niveles de morosidad, como también en la mejora de aspectos esenciales tales como la celeridad en los procesos, la mejora de la calidad de atención y servicio al ciudadano, la actualización tecnológica y la promoción de la cultura tributaria.



45 | PEI

En ese sentido, a fin de alcanzar nuestra visión institucional y alinearla a la estrategia,<sup>8</sup> nos proponemos el reto de implementar el modelo de excelencia en la gestión, el mismo que está basado en el modelo de Malcom Baldrige aplicado al Perú, ya que tiene un carácter globalizador que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización. Permite, por lo tanto, efectuar una aproximación integral a todos sus procesos de desarrollo y a todos los niveles de su estructura. Todo ello dentro de un marco de referencia que se basa en los conceptos fundamentales de la excelencia, de tal forma que el análisis y la transformación de las organizaciones efectuados desde esta perspectiva se apoyan en un conjunto de principios que dota de significado a las acciones, tanto individuales como colectivas, que se desarrollan en el seno de la organización.

<sup>8</sup> Modelo promovido por la Sociedad Nacional de Industrias a través del Centro de Desarrollo Industrial.



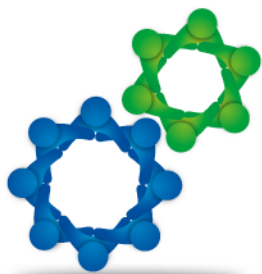
## Hacia la excelencia en la gestión



Para lograr el alineamiento antes citado, debemos contar con un sistema enmarcado en la estructura integrada de valores y conceptos centrales del modelo, en el perfil organizacional, en los criterios y en las vinculaciones causa efecto orientadas a resultados. El citado alineamiento se forma alrededor de la conexión y refuerzo de los indicadores derivados de los procesos y la estrategia de la institución. Estos indicadores se relacionan directamente con el valor para el cliente y grupos de interés y con el desempeño global.

El uso de indicadores canaliza diferentes actividades en direcciones consistentes con menos necesidad de procedimientos detallados, toma de decisión centralizada o de una compleja gestión de procesos. Los indicadores sirven, por un lado, como herramienta de comunicación y por otro lado, como una base para desplegar requerimientos de desempeño organizacional consistentes.

El modelo es un marco de trabajo no-prescriptivo<sup>9</sup> que reconoce que la excelencia de una institución se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Por lo tanto, constituye una base para la realización de autoevaluaciones y para proporcionar retroalimentación.



<sup>9</sup> Está orientado hacia resultados, no hacia procedimientos, herramientas o estructura organizacional.

## Participantes del PEI

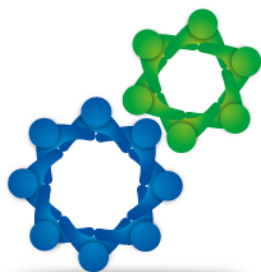
- ✿ La Alta Dirección del SAT.
- ✿ Gerencia de Investigación y Desarrollo.
- ✿ División de Planificación.

Suzel Munguía Cruz  
Jenny Tello Cochachez  
Martín Doroteo Ruiz  
Lorena De La Cruz Mendoza  
Diana Franco Suárez  
América Bautista Almeyda

- ✿ Colaboradores del SAT.

Aldo Carretero Quezada  
Ana Morales Rojas  
Antonio Hernández Cama  
Betsy Varas Velasquez  
Bruno Espejo Quevedo  
Claudia Delgado Vega  
David Elias Carrión  
Demetrio Levano Sánchez  
Enrique Guzmán Ugaz  
Enver Ramos Nolte  
Erwin Mendoza Peralta  
Evelyn Poblete Linares  
Ivan Vergara Soto  
Jager Tapia Mattza  
Jorge Arriola Mamani  
Juan José Gómez Canorio  
Karlos Tacuri Aragon  
Miguel Acevedo Molina  
Oimer Perez Alfaro  
Oscar Misha Bustamante  
Silvana Santa Cruz Bravo  
Tioly Juanito Montes  
William Ventura Cruzado

- ✿ Todas las áreas del SAT.



# 6

## TERMINOLOGÍA

### A

**Actividad:** Acciones emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.

**Administración por resultados:** Filosofía de administración que involucra activamente a los empleados en la fijación de metas específicas y cuantificables, cuyo grado de cumplimiento es evaluado periódicamente para determinar los progresos.

**Análisis de riesgos:** Análisis o evaluación de factores (llamados « supuestos » en el marco lógico) que afectan o que pueden afectar el logro de los objetivos de una intervención.

**Análisis FODA:** Metodología de análisis proveniente de la planificación estratégica centrada en los aspectos críticos o relevantes de la situación actual.

### B

**Beneficiarios:** Individuos y grupos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención, hayan sido o no los destinatarios de la misma.

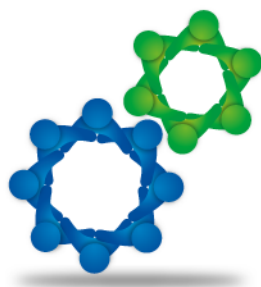
**Buena práctica:** Es una experiencia sistematizada y documentada que tiene como fundamento la aplicación de métodos de excelencia y/o innovadores que agreguen calidad adicional al desempeño de los distintos procesos de la gestión pública.

### C

**Cadena de resultados:** La secuencia causal de una intervención que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación.

**Calidad:** Cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados. La Excelencia mide la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la percepción de los usuarios.

**Calidad del Servicio:** La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios.



**Capital Humano:** Comprende a las personas y su capacidad de ser económicamente productivas. La educación, la capacitación y la atención de la salud pueden ayudar a incrementar el capital humano.

**Carta de compromiso con el ciudadano:** Es un instrumento de interacción entre la ciudadanía y un organismo de gobierno que brinda espacio para: a) la entrega de información oportuna, pertinente y veraz, b) la transparencia en la gestión pública c) el control ciudadano de la gestión pública, d) el mejoramiento continuo de la gestión gubernamental.

**Control de gestión:** Es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta.

**Cuadro de Mando Integral:** Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia.

## D

**Desempeño:** Medida en que una intervención actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.

**Destinatario:** Beneficiarios y otras partes interesadas de una intervención.

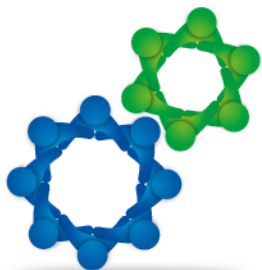
## E

**Efectividad:** Capacidad de lograr el fin, meta u objetivo esperado, se refiere a los efectos sobre toda la población objetivo de una intervención o política pública.

**Efecto:** Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención.

**Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa. Entorno: Acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan con en este contexto.

**Evaluación:** Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones.





## F

**Factores críticos de éxito:** Corresponden a aquellas actividades o procesos de trabajo que son lo suficientemente importantes como para aplicarles el proceso de benchmarking.

## G

**Gestión estratégica:** El arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multi-funcionales que permitirán a la organización lograr sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de la organización, de desarrollar políticas y planes para lograr esos objetivos, y de asignar recursos para implementar esas políticas y planes para lograr dichos objetivos.

**Gestión por procesos:** Es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

**Gestión para Resultados:** La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

50 | PEI

## H

**Herramienta de recolección de datos:** Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante una evaluación.

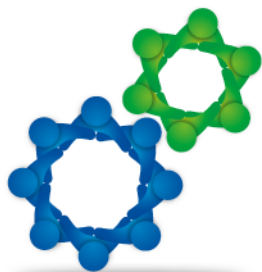
## I

**Impacto:** Valoración socioeconómica global, incluyendo los efectos positivos y negativos, tanto aquellos que son deseados y estaban previstos, como los no previstos y no deseados.

**Indicados de desempeño:** Variable que permite verificar cambios debidos a la intervención o que muestra resultados en relación con lo que se ha planeado.

**Indicador de impacto:** Mide los efectos (directos e indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de la población.

**Insumos:** Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención.





## M

**Marco Lógico:** Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel del proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención.

**Medición de Resultados:** Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones en función de los objetivos declarados.

**Metas:** Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo.

**Monitoreo:** Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

## O

**Objetivo:** Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo.

**Objetivo Estratégico:** Son los propósitos establecidos por el SAT en el periodo de duración del PEI.

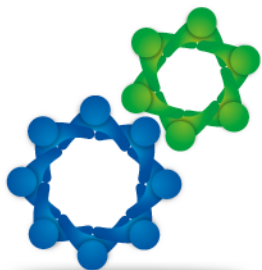
## P

**Planificación estratégica:** Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

**Proceso:** Conjunto de actividades que, realizadas en forma secuencial, permiten transformar uno o más insumos en un producto o servicio.

**Producto:** Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

**Plan Estratégico Institucional (PEI):** Es el documento de gestión en el cual el SAT define su marco estratégico, este documento es de alcance institucional y se elabora en un tiempo de 3 a 5 años.



**Plan Operativo Institución (POI):** Documento de gestión institucional donde se detalla las actividades, metas e indicadores que los órganos y las unidades orgánicas deben cumplir y ejecutar para alcanzar los objetivos definidos en el PEI.

**Presupuesto Institucional:** Es la previsión de ingresos y egresos, que el SAT aprueba para un ejercicio fiscal determinado, debiendo permitir el cumplimiento de objetivos institucionales y metas presupuestarias trazadas; el Presupuesto es ejecutado de forma conjunta con el Plan Operativo Institucional.

## R

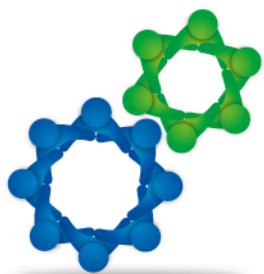
**Recursos:** Son las máquinas, los trabajadores, el dinero, y otras cosas que puede utilizar una institución para producir bienes y servicios. Los recursos pueden ser renovables o no renovables.

**Rendición de cuentas:** Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados. La rendición de cuentas en materia de desarrollo puede referirse a las obligaciones de las partes de actuar de conformidad con responsabilidades, funciones y expectativas de resultados claramente definidas, a menudo con respecto al uso prudente de los recursos. Para los evaluadores, denota la responsabilidad de proporcionar informes de seguimiento y evaluaciones de resultados precisos, imparciales y creíbles. Los administradores y ejecutivos del sector público, deben rendir cuentas ante los contribuyentes y/o los ciudadanos.

**Responsabilización:** Traducción de la voz inglesa accountability, que hace referencia a los arreglos institucionales utilizados para la rendición de cuentas en la gestión pública.

**Retroalimentar:** Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que se arribó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

**Revisión:** Evaluación de los resultados de una intervención, periódicamente o de manera ad hoc. Con frecuencia, se realiza una « evaluación » para tener una determinación más completa y/o profunda que la que produce una revisión. Las revisiones tienden a hacer hincapié en los aspectos operativos.



## S

**Seguimiento:** Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

**Sistema de gestión de Calidad:** Es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

